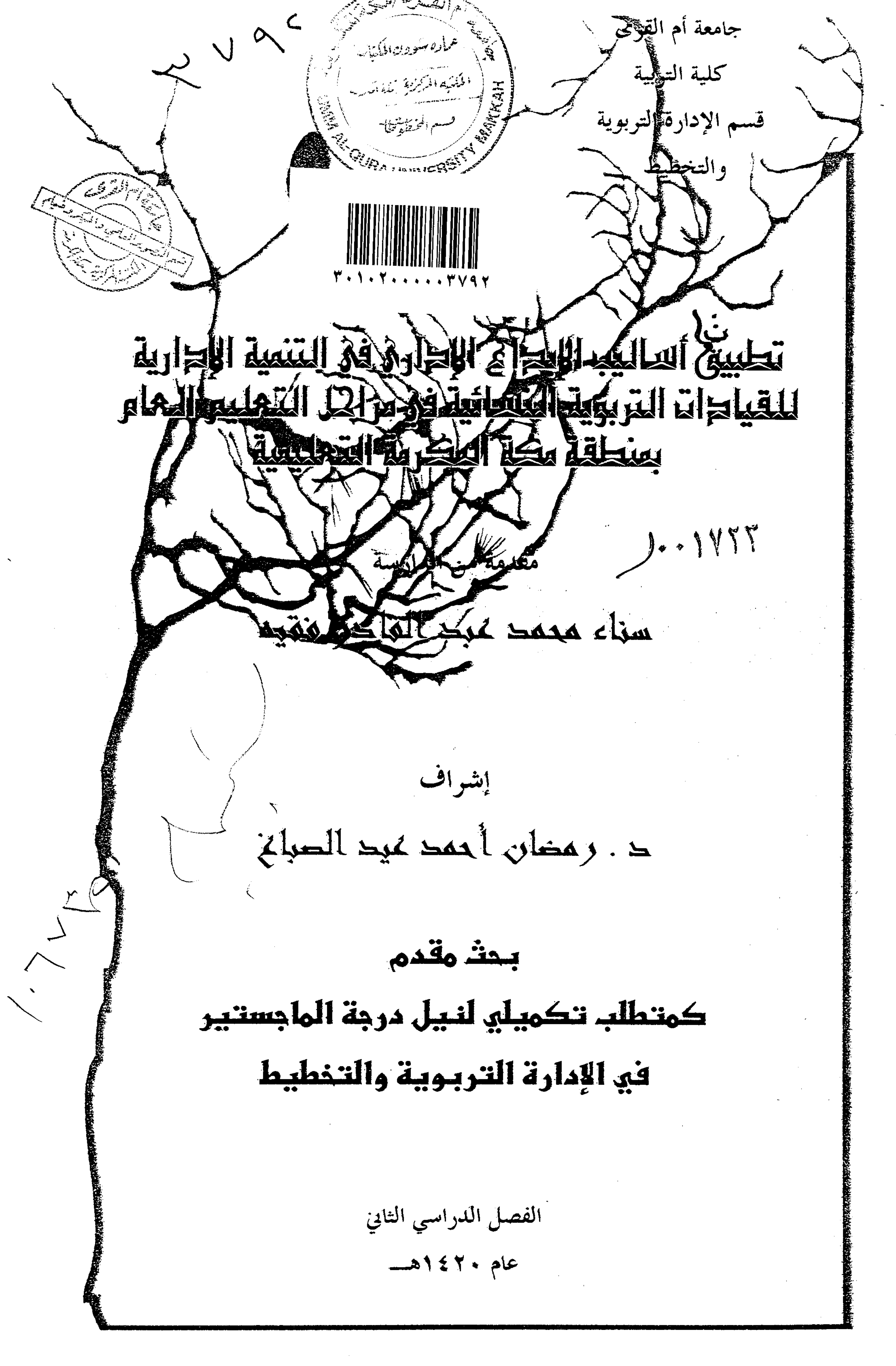


جامعة أم القرى

كلية التربية

قسم الإدارة التربوية والتخطيط

تطبيق أساليب الإبداع الإداري في التنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية في مراحل التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة التعليمية

مقدمة من الدارسة

سناء محمد عبد الماجد فقيه

إشراف

د. رمضان أحمد عيد الصباغ

بحث مقدم

كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير

في الإدارة التربوية والتخطيط

الفصل الدراسي الثاني

عام ١٤٢٠هـ



{بديع السموات والأرض، أنى يكون له ولد ولم تكن له صحبة وخلق كل شيء وهو بكل شيء عليم} (الأنعام ، ١٠١)

صدق الله العظيم

ملخص الدراسة

تطبيقات أساليب الإبداع الإداري في التنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية في مراحل التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة التعليمية

أهداف الدراسة

استهدفت الدراسة تحقيق ما يلي : ١- تحليل واقع برامج التنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية بمنطقة مكة المكرمة التعليمية . ٢- تحديد أساليب الإبداع الإداري التي من شأنها تحقيق التنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية بالتعليم العام بمنطقة مكة المكرمة التعليمية .

منهج الدراسة

طبق المنهج الوصفي في دراسة العلاقة بين أساليب تنمية الإبداع الإداري والتنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية .

أهم النتائج

من نتائج الدراسة : ١ – إن برنامج تنمية المهارات الفنية والإدارية للجهاز الإشرافي (مديرات ومساعدات لجميع المراحل لعام ١٤١٩هـ) يعاني من قصور . ٢ – ضرورة إدخال أساليب الإبداع في تنمية الإدارة ، حتى تستطيع المؤسسات الإدارية مواكبة التغيرات الهائلة والحادثة من حولها . ٣ – تدريب القيادات التربوية النسائية على الإبداع الإداري يحقق تنمية إدارية لهن في مجالات متعددة تبعاً لنوع الأسلوب الذي يتمّ التدريب عليه .

التوصيات :

أوصت الدراسة بما يلي : ١- يجب اتصال واضعي البرامج التدريبية بالمجتمع المحيط بصورة مستمرة وأخذهم بالمتغيرات الحادثة حتى يتم التصميم الدائم للبرامج وفقاً للمستجدات المتغيرة .
٢- أهمية تطوير مهارات المدربين في المراكز التدريبية بما يمكنهم من التدريب بكفاءة على الأساليب المتنوعة في البرامج الإبداعية .

الطالبة	المشرف	عميد الكلية
سناء محمد عبدالقادر فقيه	د. رمضان أحمد عيد الصباغ	أ.د. محمود محمد كسناوي

شكر وتقدير

إلى مبدع الأكوان الذي أحسن كل شيء خلقه .. أرفع إليه سبحانه حمداً وشكراً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه ، فله الفضل والمنة والثناء الحسن من قبل ومن بعد .

أتقدم بخالص شكري وتقديري لأستاذي الفاضل الدكتور رمضان أحمد عيد الصباغ الذي تعهد هذا البحث منذ أن كان بذرة ألقيت في ذهني حتى استوى على سوقه .

وأتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من الدكتور الفاضل سعد الزهراني والدكتورة الفاضلة مريم الصبان اللذان ناقشا خطة البحث .وشكري الجزيل لأعضاء لجنة التحكيم الأستاذ الدكتور محمد حمزة السليماني والدكتور جويبر الثبيتي .

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كافة أعضاء أسرة قسم الإدارة التربوية والتخطيط وعلى رأسها سعادة رئيس القسم د.عبد المحسن هلال ووكيلة القسم الدكتورة جواهر قناديلي للدعم المتواصل الذي لقيته من الجميع طوال فترة إعداد هذه الرسالة .

إلى كل من ترك بصمة لا أزال أرى آثارها في طيات هذا البحث . إلى أخوي الفاضلين عادل وعدنان الذين ساهما في إثراء مادته والأخت الحبيبة فريال التي أبدعت في إخراجه .. أسدي جزيل شكري وعظيم عرفاني بالجميل .

وأخيراً إلى كل من دعا لي بظهر الغيب ، أتقدم بشكري ودعائي لهم بالمثل .

الباحثة

سناء قشقري

إهداء

إلى أبي وأمي ؛

الذين لولا حبهما ودعائهما وتشجيعهما المستمر لي ، لما تمكنت من إنجاز هذا البحث .

وإلى زوجي

الذي شاركني في مسيرتي الجامعية منذ أول خطوة ، وكان يشد من أزري

وإلى أولادي

الذين اقتطع هذا العمل الكثير من حقهم ووقتهم

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع

سناء

المحتـــويات

الفصل الثالث

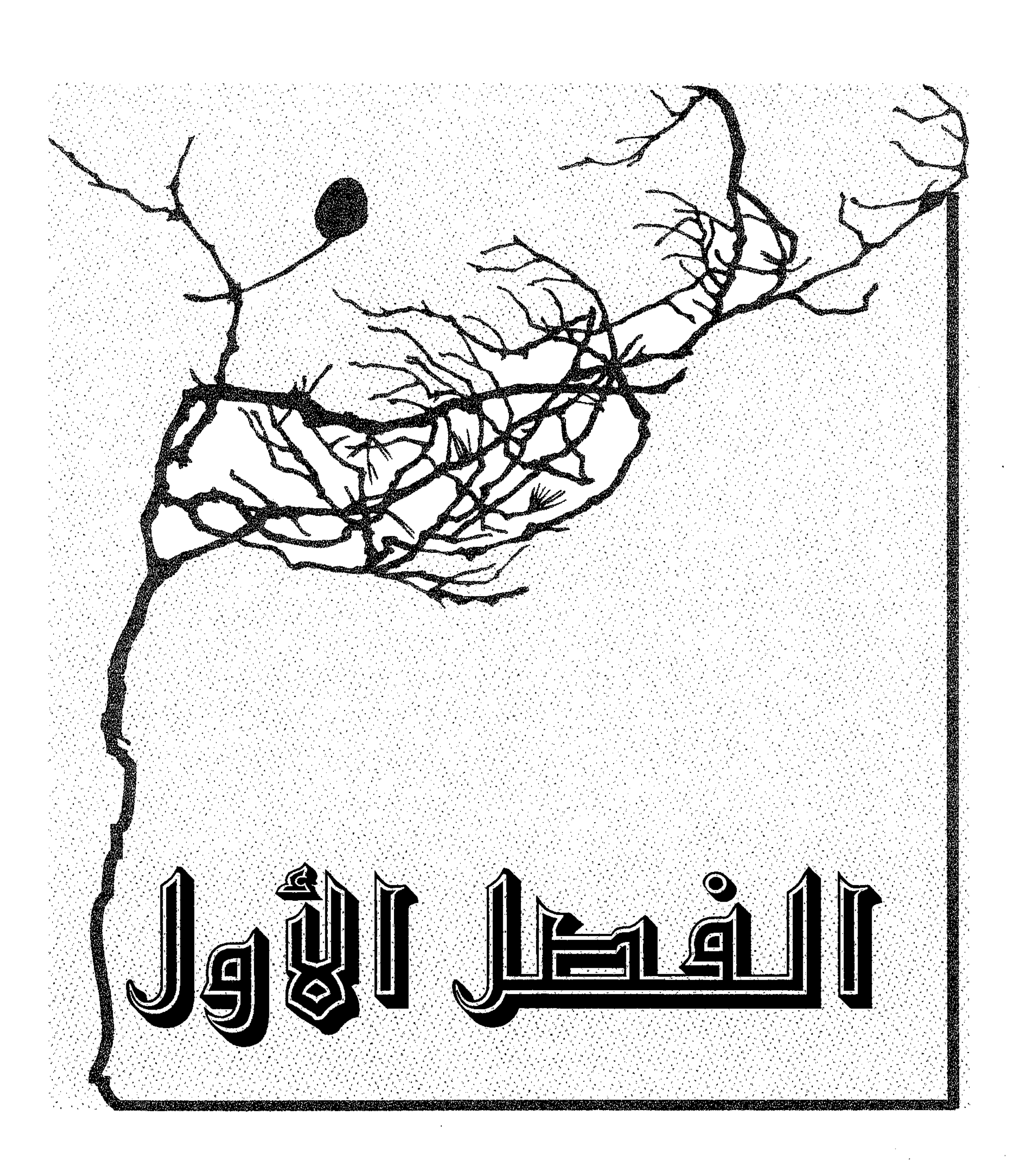
التنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية في مراحل التعليم العام

الفصل الرابع

الإبداع الإداري ومفهومه وأهميته وتطبيقه

الفصل الخامس

أساليب تنمية الإبداع الإداري وتطبيقاتها


الفصل الأول

الفصل الأول
مدخل إلى الدراسة

مقدمة

تواجه المنظمات عامة – والتعليمية منها خاصة — في الوقت الحاضر ظروف بيئية تفرض حتمية التغيير ؛ نتيجة للتحولات التي تحدث على المستوى الدولي أو على المستوى المحلـي أو تحدث بالنسبة للمنظمة نفسها ، مما يستدعي إدراك متطلبـات هـذا التغيـير ، ومعالجـة المشكلات التي تواجه هذه المنظمات بطرق إبداعية مغـايرة للطـرق التقليديـة . ويعتـبر الإبـداع أداة مهمة للتنمية في جميع مجالاتها ، وهو أحد المقاييس لتقدم الأمـم ورقيـها ؛ لذلك لابد أن تكون هناك جهود مدروسة نحو صقل وتشجيع القدرات الكامنة والطاقـات الخلاقة لإبراز مكنوناتها والتعبير عن نفسها .

والمستقرئ للمنظمات عامة الموجودة حاليا في الدول النامية يجد أنها تعاني من صعوبة في اللحاق بركب التطور المعاصر ، وقد يرى البعض استحالة إحداث تطوير بها ، بينما يمكن في الحقيقة إحداث ذلك من خلال تنمية الفرد ، ومن ثم المجتمع ، للوصول إلى الإبداع علـى المستوى الجماهيري في جميع الحالات . ويرى دركر (١٩٩٥م ، ص ص ٢٤٥ ، ٢٤٧) أنه قـد أجمع الباحثون والمفكرون على أهمية الإبداع للمؤسسات العامة والخاصة ، وأكد بعضـهم بقوله إنه يلزم بناء الابتكار من الآن فصاعدا في داخل المنظمات الموجـودة حاليـا ، وإن الإدارة التي لا تعرف في مثل هذه الفترة كيفية إدارة الإبداع هي إدارة عقيمة غير متكافئـة مع مهامها ، وأن إدارة الإبـداع ستصبح تحديا مستمرا للإدارة العليا ، وتحديـا لكفاءتها . ويرى الفضلي (١٩٩٥م، ص ٦٤٥) : " أن المدير سواء كان في الخط الإشـرافي الأول أو في قمة الجزء الأعلى من الهرم التنظيمي يبقى هو المتغير الأكثر أهمية بين كافة المتغيرات الهامـة التي تدير حركة الحياة في المنظمات وتزداد قيمة هذا المتغير مع تغير الظروف التي يحاول فيـها أن يؤدي المهام الأسـاسية لوظيفته" . يقول سمولنسـكي وكليـنر Smolensky and Kleiner(١٩٩٥م ، ص٣٣) : " إن هناك أهمية للمدير القادر على تطوير قـدرات الموظفين

على التفكير والإبداع وحل المشاكل بطريقة إبداعية . هذا المدير يستثمر أعلى مورد لـــدى الشركة ألا وهو الإمكانات البشرية ، فعقول البشر آلات معقدة لا تبلى ولا تتقادم أبـــدا ، وببعض الصيانة يمكن جعل هذه الآلات مفيدة جدا للمؤسسة " .

وعليه فإن هناك ثمة حاجة ملحة لتطوير هذه القيادات ؛ وذلك للشواهد العديدة الـــتي تؤكد عدم قدرتها بوضعها الراهن على تلبية حاجات ومطالب التحولات الاجتماعية الـــتي يشهدها العالم ، وكثرة المشكلات التي تواجه المنظمات التي يديرونها . وتؤكـــد صـــادق (١٩٩٠م ، ص١) : " على أن القادة التربويين باعتبارهم يعملون في أهم مواقع العمل التعليمي المختلفة يمكن أن يسهموا بدور فعال في عمليات التجديد والإصلاح التربوي ، ولذلك لابد من التأكد من تزودهم بالمهارات التي تتلاءم مع دورهم " .

ومما سبق ، يتضح أن تدريب هذه القيادات التربوية هو أحد وسائل التنمية الإداريـــة في مجال التعليم ؛ لأن هذه القيادات في المستويات المختلفة هي القادرة على إحداث التجديدات التربوية التي يمكن أن تواجه ما قد يتعرض له النظام التعليمي من مشكلات . ولذلك يـــرى الأعرجي (١٩٩٠م ، ص ٣٤٦) : " بأن تبني الإبداع الذي يؤكد على التجديد والمرونـــة في التعامل مع الظواهر في العملية التطويرية الإدارية يمكن أن يجعلها أكثر نجاحا في ظل التغيرات المعاصرة في الأقطار العربية ، وبالتالي يمكن أن يؤدي ذلك إلى زيادة حركة التنمية والنهوض بها " . وكما يتضح من دراسة هيجـــــان (١٤١٦هـــ ، ص ٢٦٤) : " أن الـــدور المنـــوط بالمؤسسات التدريبية للوصول بالعاملين إلى درجة من الإبداع هو تصميم وتنفيذ الـــبرامج التدريبية التي تلبي حاجات الأفراد والمنظمات في مجال الإبداع " .

و لم تبخل حكومة المملكة العربية السعودية الرشيدة بإمكانياتها المـــادية والمعنوية بالعمل على مواكبة التطور ، و لم تأل جهدا في توفير كل جديد ليصبح في متناول الجميع ، ويوضح ذلك ما جاء في خططها الخمسية وما تضمنته من سياسات في خطـــة التنميـــة السادســـة (١٤١٥/١٤٢٠هـــ ، ١٩٩٥/٢٠٠٠م ، ص٣١٩) لتحسين فاعلية التدريب وكفاءته ، باعتبارها مـــن السياسات التي تحقق استراتيجية التنمية . وتمثلت هذه السياسة فيما يلي :

١ – تطوير المناهج بشكل دوري لتواكب التطورات التقنية

٢ – تحسين حجم مخرجات التدريب ونوعيتها

٣ - التوسـع في جهود التدريب على رأس العمل بصفته جزءا أساسـيا في اسـتراتيجية السعودة .

وترى الحسيني (١٤٠٩هـ/١٩٨٨م ، ص٣٠٣) : أن القيادات الإدارية النسائية في المملكـة تنظر للتدريب نظرة جدية ، ولديهن الاستعداد لتلقي البرامج التدريبية التي تحقـق التنميـة الإداريـة ، كما أهن يؤمن بأن ممارسة العمل الإداري وحده لا تكفي لتحقيـق التنميـة الإدارية .

وانطلاقا مما سبق فإن هذه الدراسة تستهدف الاستفادة من مفاهيم الإبـداع الإداري ، وأساليبه ، وسبل تطبيقه في تنمية مهارات القيادات التربوية النسائية في التعليم العام بمنطقـة مكة المكرمة التعليمية .

مشكلة الدراسة

يمر المجتمع السعودي بتحول سريع في مختلف المجالات الاجتماعيـة ، والاقتصاديـة ، والثقافية الأمر الذي يستدعي الاستعداد لهذا التحول وتوجيهه الوجهة السـليمة ، ويعتـبر التعليم أحد الوسـائل الجوهرية لمسـاعدة المجتمع على مواجهة التحولات ، والتغـيرات ، وهذا يستوجب جهود إدارة تعليمية فـاعلة يكون همها الأول هو جعل التعليم أداة للتطوير في مختلف المجالات ، وذكر زاهر (١٩٩٥م ، ص ص ٩ - ١٠) أن هناك شواهد كثيرة تـدل على أن الإدارة التعليمية والمدرسية في العالم العربي تعاني من فترة غير قصيرة من أزمة إداريـة واضحة في النظام التعليمي ، على الرغم من كونها أحد المداخل الصحيحة لإصلاح التعليـم وذلك في ظل التناقض بين الواقع وبين ما هو مأمول وفي ظل عوامل عديدة ومـن أهمـها غياب الإبداع عن العملية الإدارية . كما يرى الأعرجـي(١٩٩٥م ، ص ص ٣٤٥ - ٣٤٦) أن خطط وبرامج ومشاريع التطوير الإداري في الكثير من الدول النامية عامة وفي الكثير مـن الأقطار العربية لا تزال تعاني من حالات الفشل المتكررة مما يحد من مقدرة تلك الـدول في تحقيق الكثير من أهدافها التنموية المنشودة ، وأول ما يثير التساؤل حول هذا الفشـل هـو طبيعة المناهج المعتمدة في تطوير الأجهزة الإدارية ذاتها .

وحيث إن التدريب الإداري يعتبر أحد المداخل الرئيسية لتحقيق التنمية الإدارية كمطلب

حضاري تسعى إليه المجتمعات ، ولما له من علاقة وثيقة بالتنمية الشاملة فقد أشار المنيع (١٤٠١هـ ، ص ٢٨٥ – ٢٨٦) إلى أن : " برامج الدورات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية والمتوسطة ليس لها دور كبير في تطوير الإدارة التعليمية ؛ وذلك لجمود البرامج المقدمة ، وعدم ملاءمتها لاحتياجات العاملين ، وحصر جهود الدارسين بأداء الامتحانات فقط بما لا يخدم الهدف العام الذي من أجله أنشئت هذه الدورات التدريبية " .

وكذا أفادت دراسة موسى (١٤١٦هـ ، ص ١٦٣) التي أجراها على برامج مركز الدورات التدريبية بكلية التربية بجامعة أم القرى من وجهة نظر الموجهين ومديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية : " بأن محتويات البرامج التدريبية المقدمة للفئات الدارسة تستدعي ضرورة إجراء دراسة لتلك المحتويات " ، وتشير دراسة الفرا (١٤٠٩هـ/١٩٨٨م ، ص ١٣٩) إلى أن : " العاملين في المدارس من معلمين وإداريين ومشرفين وموجهين يعانون من نقص في برامج التدريب التي تؤهلهم لتحقيق أهداف عملية التجديد " .

وباستقراء ما سبق من دراسات تتجسد مشكلة الدراسة الحالية في أن هناك قصورا في تدريب القيادات التربوية مما يستدعي البحث في إمكانية تحسين الوضع القائم من خلال تطبيق بعض أساليب الإبداع الإداري في برامج التنمية الإدارية لهذه القيادات .

وفي ضوء ذلك يمكن صياغة السؤال الرئيسي للدراسة كما يلي :

س : كيف يمكن تطبيق أساليب تنمية الإبداع الإداري في التنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية في مراحل التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة التعليمية ؟

وللإجابة على هذا السؤال الرئيسي تسعى الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية :

س١ : ما مفهوم التنمية الإدارية للقيادات الإدارية ؟

س٢ : ما واقع برامج تنمية القيادات التربوية النسائية في منطقة مكة المكرمة التعليمية ؟

س٣ : ما مفهوم الإبداع الإداري ، وما هي عناصره وأساليبه ؟

س٤ : ما سبل الاستفادة من أساليب الإبداع الإداري في برامج التنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية بالتعليم العام بمنطقة مكة المكرمة التعليمية ؟

أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول أساليب تنمية الإبداع الإداري كمدخل يساهم في التنمية الإدارية للقيادات التربوية ، حيث أفاد روف Roffe (١٩٩٨م ، ص٥٨) : "بأن التنمية الإدارية نفسها بحاجة إلى عنصر إبداعي أو ابتكاري قوي " كما تستمد مبررات القيام بهذه الدراسة أو فكرة الدراسة التي أكدت على أهمية هذا النوع منها ، وفي هذا الخصوص ترى دراسة صادق (١٩٩٠م ، ص ٢٧٦) : " أنه ينبغي أن تتجه النظم التدريبية ، لتنمية قيم الابتكار وتعزيزها . وذلك للأسباب التالية :

- التغير السريع الذي تشهده المجتمعات الذي يتطلب إعداد أفراد قادرين على التكيف السليم مع هذه المتغيرات .
- إذا اكتسب القائد التربوي الاتجاه الإيجابي نحو التجديد فإن مقترحات التجديد التي ستطرحها القيادات العليا لن تقابل بالرفض ، بل سيساعد على تنفيذها .
- إذا اكتسب القائد التربوي الاتجاه الإيجابي نحو التجديد فإنه سيشجع المرؤوسين والعاملين معه على الابتكار والتجديد ، وتنمية قدراتهم في هذا المجال ، وبالتالي فإن أي مقترح للتجديد لن يقابل بالرفض من قبل العاملين " .

كما أوصت دراسة الحقباني (١٤١٨هـ ، ص ١٠٠) : " بضرورة رفع مستوى التدريب الإبداعي للعاملين عن طريق تصميم برامج تدريبية متخصصة في مجال الإبداع الإداري " . وترى دراسة فهمي ومحمود (١٤١٤هـ / ١٩٩٣م ، ص ١٥٧) : " ضرورة تضمين أهداف الدورات التدريبية للمهارات المختلفة اللازم توافرها فيمن يشغل وظيفة مدير مدرسة ، وهي المهارات الفنية ، والإدارية ، والمهارات الإنسانية ، إضافة إلى مهارات التفكير ، والإدراك ، والابتكار" . وتنبع أهمية هذه الدراسة في محاولاتها الجديدة لاقتراح بعض الأساليب التي من شأنها تطوير القيادات التربوية النسائية ، في التعليم العام استنادا على أدبيات الدراسات السابقة في الإبداع الإداري ، وبما يوافق الاتجاهات العالمية المعاصرة ، مع إمكانية الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تطوير برامج التنمية الإدارية من قبل الرئاسة العامة لتعليم البنات .

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى الوصول إلى الأهداف التالية :

- إيضاح مفهوم التنمية الإدارية للقيادات الإدارية .
- تحليل واقع برنامج التنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية بمنطقة مكة المكرمة التعليمية (١٤١٩هـ) .
- دراسة مفهوم الإبداع الإداري وأهميته وعناصره وأساليبه .
- تحديد أساليب الإبداع الإداري التي من شأنها تحقيق التنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية بالتعليم العام بمنطقة مكة المكرمة التعليمية .

حدود الدراسة

سيتم تناول دراسة التنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية بمنطقة مكة المكرمة من خلال دراسة تطبيقات أساليب تنمية الإبداع الإداري في التنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية في التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة .

منهج الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي في دراستها للعلاقة بين أساليب تنمية الإبداع الإداري والتنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية ؛ حيث يسهم المنهج الوصفي كما يرى دالين (١٩٩٣م ، ص ٣١٢) في تحديد طبيعة الظروف والممارسات والاتجاهات السائدة ، والبحث عن أوصاف دقيقة للأنشطة والأشياء والعمليات ، كما يحدد العلاقات التي توجد بين الظاهرات ، كما يحاول وضع تنبؤات عن الأهداف المستقبلية .

ويضيف العساف (١٤٠٨هـ ، ص١٨٩) بأن المنهج الوصفي لا يقف عند حد الوصف فقط أو تقرير ما هو الواقع الفعلي للظاهرة موضوع البحث والدراسة منفصلة عن عناصرها ومكوناتها ، ولكن (المنهج الوصفي) أشبه ما يكون بإطار عام تقع تحته كل البحوث التي تصف الظاهرة ، وتوضح العلاقة ومقدارها ؛ وتهدف لاكتشاف الأسباب الكامنة وراء سلوك معين من معطيات سابقة .

مصطلحات الدراسة

الإبداع :

- الإبداع لغة : ما ذكره ابن منظـور (١٤١٠هـ / ١٩٩٠م ، ص ص ٦ – ٧) : " بـدع الشيء يبدعه بدعا وابتدعه ، أي أنشأه وبدأه ، وقال أبو عدنان المبدع : الذي يأتي أمرا على شيء لم يكن ابتدأه إياه ، وفلان بدعـة في هـذا الأمـر ، أي : أول لم يسبقه أحد...والبديع: الـمحدث العجيب . البديع : المبدع . وأبدعت الشيء : اخترعته لا على مثال . وأبدع الشاعر : جاء بالبديع " .
- كما أفاد في ذلك منتصر (١٣٩٢هـ ، ص ٤٣) : (بدعه) – بدعا : أنشأه على غـير مثال سابق . (بدع) – بداعة ، وبدوعا : أي صار غاية في صنعته ، خيرا كان أو شرا ، فهو بديع . (البدع) : الأمر الذي يفعل أولا .
- وأوضح الأصفهاني (د.ت ، ص ٣٨) أن بدع : إنشاء صنعة بلا احتذاء واقتداء .
- ومن التعريفات السابقة نستنتج أن الإبداع لغة هو : " استحداث شيء جديد " ، فـهو معنى يبتعد تماما عن التقليد والمحاكاة واجترار المألوف .

وقد ورد لفظ (بديع) في القرآن الكريم في سورة الأنعـام { بديع السماوات والأرض } آية (١٠١) ، والمبدع هنـا هو الله عز وجل فهو أبدع خلق السماوات والأرض على وجـه متميز ومعجز ، وقد خلقها الله سبحانه وتعالى ولم تكن موجودة وعلى نحو مبدع وجميـل ، أي أن الإبداع هو استحداث شيء ذي جودة عالية . كما ذكر روشكا (١٤١٠هـ/١٩٨٩م، ص ١٨) أن الإبداع ظاهرة معقدة جدا ذات وجوه وأبعاد متعـددة . وعرفـه إبراهيـم (١٩٨٦م ، ص ١٦٨) في ضوء العلوم الاجتماعية : " بأنه استجابة مستحدثة وأكثر جـدوى وفعالية لمنبه قائم في البيئة الاجتماعية أو الطبيعية ، ويتجلى في هذه الاستجابة التعبير عـن النفس بتلقائية تخلو من الاتباعية للمعايير السائدة في مجال معين ، والتغلب علـى ضغـوط الامتثال والمحاكاة " .

ويرى العواجي (١٤٠٦هـ، ص ٩٩٥) : " أن الإبـــداع عملية نسبية تقع بين مرحلـــة المحاكاة والتطوير إلى مرحلة الابتكار الأصيل . والإبداع قد يكون إبداعا فنيا أو إنتاجيـــا أو تنظيميا ، وقد يكون عملا فرديا أو جماعيا ، وهو حالة مستمرة تحدث في جميع مراحل حياة الإنسان وجوانب الحياة ". ويعرف هلال (١٩٩٧م ، ص٨٢) الإبداع : " بأنه العملية التي تقودنا إلى ابتكار حلول جديدة للأدوات والأفكار والمناهج لأي مشكلة . وناتج العمليـــة الإبداعية يمثل قيمة مرتفعة وأصيلة وهامة بالنسبة للمجتمع " .

الإبداع الإداري :

عرف آما بيلي وآخرون Amabile and others (١٩٩٦م ، ص ١١٥٥) الإبـــداع الإداري على أنه : " إنتاج أفكار جديدة ومفيدة في أي حقل أو ميدان ، والابتكار على أنه التنفيذ الناجح للأفكار الخلاقة داخل نظام ما " . كمـــا ذكـــر جـــالان Jalan وكلينـــير Kleiner(١٩٩٥م ، ص٢٠) الإبداع الإداري على أنه :"خلط الأفكار في مجموعات جديـدة لتغيير الروابط القائمة ، وإحداث روابط جديدة بين الكلمات والمعاني والأحداث " . وعرفه الحقباني (١٤١٨هـ ، ص ١٦) : " بأنه جميع العمليات التي يمارسها الفرد داخـــل المنظمـــة ، وتتسم بالأصـــالة ، والطلاقة ، والمرونة ، والمخاطرة ، والقدرة على التحليل ، والخـــروج على المألوف ، سواء للفرد نفسه ، أو للمنظمة التي يعمل بها ، والحساسية للمشكلات الـــتي تنتج عن التفاعل مع البيئة المحيطة " . وأضاف هانســـن Hanson (١٩٨٥م ، ص ١٢) أن الإبداع الإداري في مجال المنظمات التعليمية : " هو إحداث تغيير جديد محـــدد ومقصـــود يعتقد أنه أكثر فعالية في إنجاز أهداف نظام ما . وعلى ذلك فيمكن اعتبار الإبداع منتجا مـا – على سبيل المثال : فكرة وتقنية أو ربما منهج إرشادي جديد – يقـــترح اســـتخدامه في مدرسة قائمة أو أخرى حديثة الإنشاء " .

وبناء على المضامين السابقة وفي ضوء التعاريف التي تم ذكرها يمكن تعريف الإبـــداع الإداري في هذه الدراسة بأنه استحداث فكرة متميزة وممكنة التطبيق تخص الفرد أو المنظمـــة التعليمية ، للوصول إلى طريقة لحل مشكلة ، أو إحداث تغيير لوضع قائم ، أو إيجاد طريقـــة عملية لتنفيذ فكرة نظرية بحيث يؤدي ذلك كله إلى إنجاز تربوي أفضل .

التنمية الإدارية

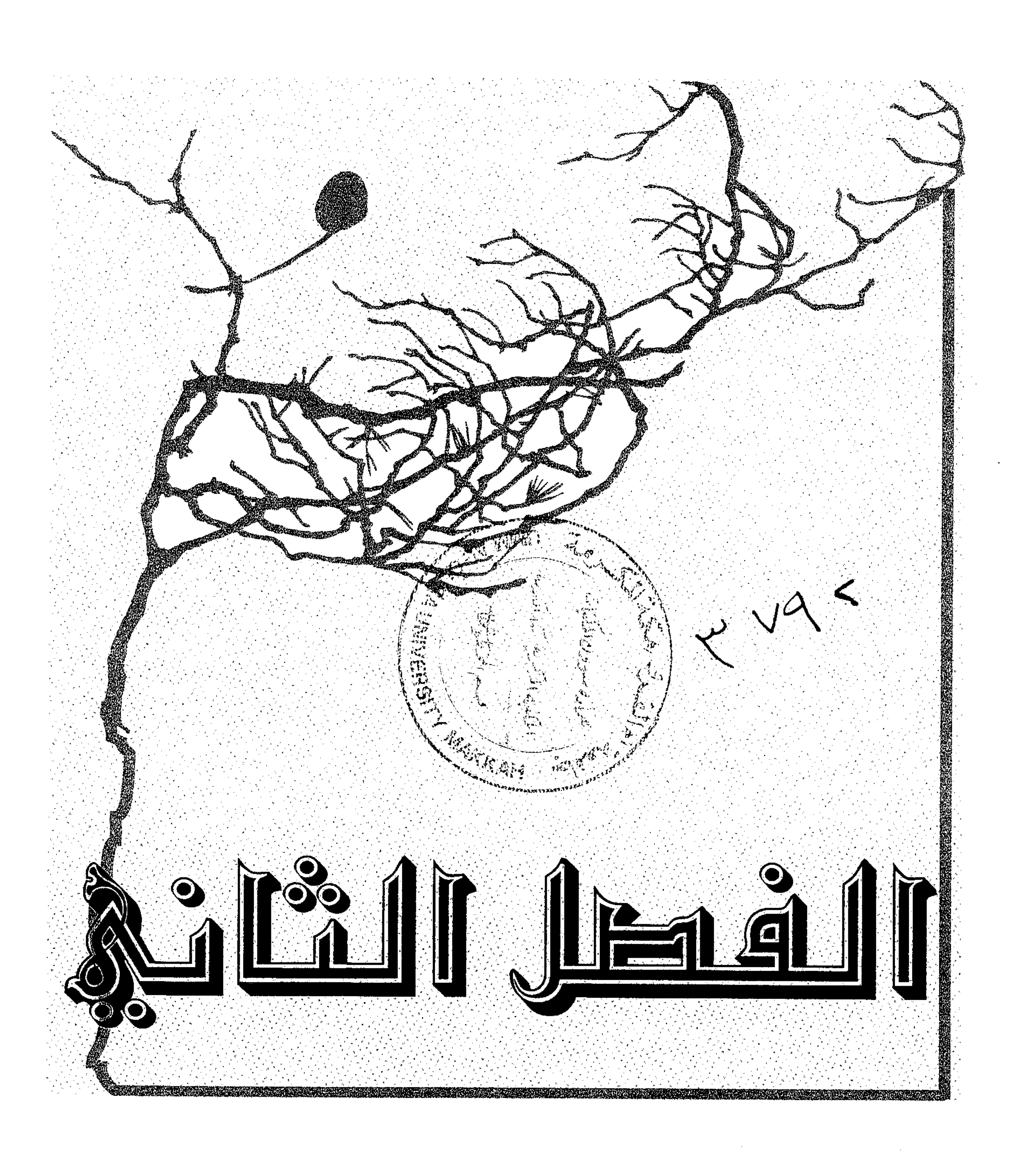
عرفها الباغي (١٤٠٦هـ ، ص ٢٥٠) بأنها : " تطوير قدرات الإداريين ، وتحسين أدائهم ، والتأثير على البيئة التي يعملون فيها عن طريق دراسة الهياكل التنظيمية ، وإجراءات العمل ، وتحديث القوانين واللوائح المعمول بها ، وتطوير وتنمية معلومات ومهارات واتجاهات وسلوك أفراد التنظيم ، وتحسين البيئة للعمل الإداري ؛ وذلك من أجل تحقيق أهداف خطط التنمية الشاملة بأقصى درجة من الكفاءة والفاعلية " . وأفاد في ذلك الطيب (١٤١٦هـ/١٩٩٦م ، ص٥٣٢) أن التنمية الإدارية : " تعني القدرة المتجددة على بناء وتنمية وتطوير المفاهيم والاتجاهات والنظم والقدرات والأساليب ؛ للإيفاء بالاحتياجات الحالية ، والمتطلبات المستقبلية ؛ لمواجهة مقتضيات عمليات التنمية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية " .

كما عرفها زويلف واللوزي (١٩٩٣م ، ص ١٠-١١) : " هي عملية تغيير الأنماط والضوابط السلوكية للجهاز الإداري كما ونوعا ، وفي كافة المجالات دون تحديد أو حصر لتتناسب مع التغير الكمي والنوعي للسلع والخدمات العامة المطلوب توزيعها على المجتمع وفق معايير معينة".

ويقصد بالتنمية الإدارية في هذه الدراسة استخدام أساليب التدريب التي تحقق الإبداع الإداري من خلال برنامج تنمية المهارات الفنية والإدارية للجهاز الإشرافي (مديرات ومساعدات المديرات لجميع المراحل) ، بما يحقق تطوير المهارات القيادية لهن ، ومواجهة الاحتياجات الحالية والمتطلبات المستقبلية المتوقعة .

القيادات التربوية النسائية

ويقصد بها مديرات المدارس ، بمراحل التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة التعليمية .


الفصل الثاني

الفصل الثاني
الدراسات السابقة

تمهيد

تناول الفصل السابق (الأول) الإطار العام للدراسة ؛ حيث شرح مشكلة الدراسة وأهميتها ، والأهداف التي ينبغي تحقيقها من ورائها ، ووضح حدود الدراسة ، والمنهج المتبع ، والمصطلحات الواردة فيها .

ويتناول هذا الفصل الدراسات السابقة التي تمثل الأطر النظرية لما وصل إليه الإنسان من تقدم في مجال العلوم والمعرفة حيث يظهر أنه قد تم تحقيق كم هائل في شتى المجالات . وقد أخذ هذا التطور في السنوات الأخيرة يخطو خطوات واسعة جدا وأصبح العالم كقرية صغيرة . فما أن تلوح فكرة لباحث ما حتى يسارع المهتمون بالدراسة والبحث لمعرفتها والبناء عليها . ولذلك تعود أهمية هذا الفصل الذي يعرض للدراسات السابقة التي تناولت أبعاد الدراسة الحالية ، بناء على المقولة التي تعبر عن أهمية أن يبدأ الباحث من حيث انتهى الآخرون ، كما أن هذه الدراسات تسهم في توضيح أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة ، وتمثل لها المنطلقات الأساسية من حيث توضيح المفاهيم الأساسية التي تتطلبها الدراسة الحالية .

ومن ثم فيسير هذا الفصل وفق المحاور التالية :

١ – دراسات تتعلق بالإبداع الإداري في مجال المنظمات العامة .
٢ – دراسات تتعلق بالإبداع الإداري في مجال المنظمات التعليمية .
٣ – دراسات تتعلق بالتنمية الإدارية للقيادات التربوية .

وتعرض الدراسات السابقة وفق محاور رئيسة تتناول الهدف من الدراسة ، والعينة والأدوات المستخدمة ومن ثم أهم النتائج ، ويعقب كل قسم تعليق عام على الدراسات التي تتعلق به ، وذلك مع بيان أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية. وقد رتبت هذه الدراسات وفق تواريخها الأحدث فالأقدم .

أولا : دراسات تتعلق بالتنمية الإدارية للقيادات التربوية

وتتمثل أهم الدراسات التي تناولت التنمية الإدارية للقيادات التربوية ، والتي ترتبط بموضوع الدراسة الحالية فيما يلي :

١ - دراسة الطيب ، (١٤١٦هـ) بعنوان :

" الآفاق المستقبلية لفلسفة وأدوار معاهد ومدارس التنمية الإدارية العربية في ضوء التحديات والتحولات المتسارعة "

- وللدراسة عدة **أهداف** ؛ من ضمنها : استقراء الأدوار والتوجهات الاستراتيجية المستقبلية لمعاهد ومدارس التنمية الإدارية العربية في ضوء التحديات والتغيرات المتجددة في البيئة الإدارية ، وما يستوجب ذلك من تصور جديد لفلسفة وأساليب عمل هذه المؤسسات .

وقد اختتمت الدراسة بعدة **نتائج** ؛ من أهمها :

- إن من أبرز الانعكاسات للتحديات البيئية الإدارية التحول عن النموذج البيروقراطي إلى مفاهيم تنظيمية تتفاعل تفاعلا إيجابيا مع التحولات والتغيرات المتجددة في البيئة الإدارية .
- إن الواقع الماثل يستوجب خروج معاهد ومدارس التنمية الإدارية من التصور الضيق لدورها إلى تفعيل أدوارها كمراكز للفكر والخبرة ، تتفاعل فيها الخبرات والتجارب من داخل المؤسسة وخارجها ، بهدف إثراء قدرات الكوادر الإدارية ، وبناء النظم وأساليب العمل الحديثة التي تتفاعل وتتشكل وفقا لطبيعة التحديات البيئية المتجددة .
- أن تنبني أدوار هذه المؤسسات على حقيقة أن التنمية الإدارية في جوهرها عملية تغيير مخطط تستوجب تفاعل أنشطة متعددة لتحقيقها وتشمل : التدريب ، والبحوث ، والاستشارات .

٢ - دراسة الأزهري ، (١٤١٣هـ) بعنوان :

" تقويم برامج تدريب مديرات المدارس التابعة للرئاسة العامة لتعليم البنات في المدينة المنورة "

وتهدف الدراسة إلى عدة **أهداف** ؛ منها :

- التعرف على واقع برامج تدريب مديرات المدارس المنفذة من قبل الرئاسة العامة لتعليم البنات .
- التوصل إلى توصيات ومقترحات تزيد من فاعلية برامج التدريب ، للأخذ بها عند تخطيط دورات تدريبية مستقبلا .

واتبعت الباحثة في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الطريقة الطبقية في اختيار العينة ، حيث اشتملت عينة الدراسة على جميع أفراد المجتمع الأصلي من المديرات والمساعدات والموجهات اللائي حصلن على دورات تدريبية أو أشرفن عليها مقدمة من رئاسة تعليم البنات داخل منطقة المدينة المنورة .

وتوصلت الدراسة إلى عدة **نتائج** ، نذكر منها :

- إن الأساليب التعليمية التي استخدمت في برامج التدريب هي : (المحاضرات ، التدريب العملي ، المناقشة ، إعداد بحوث ، ورش عمل ، لوحات حائطية) .
- إنه لم يتم التركيز على استخدام أسلوب ورش العمل والتدريب العملي ، بالرغم من درجة أهميتها الكبرى في رفع مستوى أداء المتدربة وإكسابها المهارات اللازمة .

٣ – دراسة صادق ، (١٩٩٠م) بعنوان :

"تطوير نظام تدريب القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم بدولة قطر "

وتهدف الدراسة إلى محاولة تقويم واقع نظام تدريب القيادات التربوية من أجل التعرف على نقاط القوة والضعف في هذا النظام ، ومن ثم طرح البدائل الملائمة لتطويره إلى نظام تدريبي آخر يتلاءم مع مفاهيم وتقنيات الإدارة التربوية الحديثة باستخدام أسلوب تحليل النظم .

واقتصرت الدراسة على مديري ومديرات المدارس الذين حضروا دورات تدريبية في الإدارة المدرسية التابعة لوزارة التربية والتعليم بدولة قطر .

وتوصلت الباحثة إلى **نتائج** عديدة ، نذكر منها التالي :

- أن الدورات التدريبية التي تم عقدها للقيادات التربوية كانت لمواجهة بعض المشكلات

التعليمية ، إضافة إلى عدم وجود خطط طويلة المدى للتدريب .

- محدودية أنماط البرامج المقدمة للقيادات وقلة الأساليب المستخدمة في تنفيذها .

- تركيز معظم الدورات على إكساب المتدرب معلومات نظرية .

كما أوصت الدراسة بعدة **توصيات** ، نذكر منها التالي :

- الاهتمام بالتدريب الذي يركز على تطوير قدرات القائد عامة ، وليست قدراته في أداء العمل فقط .

- العمل على تبادل الزيارات بين أنظمة التدريب داخليا وخارجيا ؛ للاستفادة من خبراتهم وتجاربهم السابقة .

٤ – دراسة الحسيني ، (١٤٠٩هـ) بعنوان :

" إعداد وتنمية القيادات الإدارية النسائية في قطاع التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية "

وتضمنت **أهداف** الدراسة ما يلي :

- تحديد سبل إزالة المعوقات والتحديات التي تحد من قدرات المرأة السعودية القيادية حتى تستطيع أن تشارك بشكل إيجابي في نجاح خطط التنمية . واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي ، وأسلوب المسح الشامل . حيث اقتصرت الدراسة على المرأة السعودية العاملة في التعليم العالي مع التركيز على كيفية إعداد وتنمية القيادات الإدارية واستخدمت الباحثة في معالجة موضوع البحث المصادر والمراجع النظرية ومختلف النشرات والدوريات المتاحة والإحصائيات المتعلقة بموضوع البحث والأوراق والبحوث التي قدمت في المؤتمرات والتي تتعلق بصفة رئيسية بعمل المرأة عامة وعملها في المستويات القيادية بصفة خاصة كما استخدمت استبيانات لاستكمال اللازمة أولهما موجه للمستويات القيادية والإشرافية من النساء في التعليم العالي في المملكة والثاني موجه إلى المستويات القيادية والإشرافية من الرجال في التعليم العالي في المملكة والذين أتيحت لهم بحكم وظائفهم فرص التعامل مع القيادات النسائية .

وكان من **النتائج** التي توصلت إليها الباحثة الآتي :

١- إن القدرة على التخطيط والابتكار وحل المشكلات من أهم الصفات التي يرى القادة الذين يتعاملون مع القيادات النسائية أن تتحلى بها المرأة المديرة .

٢- إن هناك وعيا إداريا في الإدارات السعودية يؤمن بأهمية التدريب كوسيلة أساسية لزيادة الكفاءة الإنتاجية في العمل ، وكوسيلة أساسية لإعداد وتنمية القيادات .

٣- ضعف تأهيل المرأة فنيا وعلميا للعمل بشكل عام ، والعمل القيادي بشكل خاص ويعتبر من أهم سلبيات المرأة السعودية خاصة في المناصب القيادية .

٤- قصور سياسة التدريب بالنسبة للمرأة ، وأن هذه السياسة لم تأخذ بعين الاعتبار لحجم الإناث العاملات المتزايد في مؤسساتهن ، ولم تدرك أهمية دور المرأة الفعلل في عمليات التنمية .

٥- هناك فقدان للتنظيم المخطط الواعي لبرامج التدريب ؛ وعدم إدراج المرأة في تلك البرامج ؛ لعدم تقدير دور المرأة الفعال في خطط التنمية .

٥ – دراسة القبلان (١٤٠٦هـ) بعنوان :

" دور التدريب الإداري في التنمية الإدارية "

- وتهدف هذه الدراسة إلى توضيح دور التدريب الإداري باعتباره أحد المداخل الرئيسة لتحقيق التنمية الإدارية كمطلب حضاري تسعى إليه المجتمعات الطموحة لما له من علاقة وثيقة بالتنمية الشاملة .

واختتمت الدراسة بعدد من **النتائج** ؛ نذكر منها التالي :

- عدم وجود وحدات مختصة بالتدريب في المنظمات تتولى عملية تحديد الاحتياجات واختيارها لبرامج التدريب وتقويم نتائجها .
- عدم وجود تنسيق واضح لدور المرأة في مجال التدريب والتنمية الإدارية .
- ضعف الدور الذي تقوم به أجهزة التنسيق للربط بين أجهزة التعليم والتدريب وبينها وبين الاحتياجات الفعلية للمجتمع .
- جمود الأنظمة واللوائح الإدارية دون تطوير .

٦ - دراسة إبراهيم ، (١٩٨٥م) بعنوان

" دراسة مقارنة لبعض مشكلات مؤسسات تدريب القيادات الإدارية في مصر والولايات المتحدة الأمريكية "

وتهدف الدراسة إلى التعرف على واقع عدد من المؤسسات العاملة في مجال التدريب القيادي والمشكلات التي تواجهها ، والتعرف على أسباب هذه المشكلات ، ومن ثم اقتراح أنسب الحلول لمواجهتها .

واستخدم الباحث المنهج المقارن لدراسة المشكلات محللا البيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليها ، مبتدئا في دراسة كل مشكلة بالتطور التاريخي ، مما يلقي الضوء عليها وعلى أسبابها . ويمهد للوقوف على العوامل الثقافية المؤثرة فيها . حيث اقتصر البحث على دراسة عدد من مؤسسات تدريب القيادات الإدارية في كل من مصر والولايات المتحدة الأمريكية ذات الأهمية في مجال تدريب القيادات الإدارية ، وتنمية قدراتهم وكفاءتهم ، واعتمد البحث في الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة على :

١ – الوثائق والقرارات الرسمية المنشئة لمؤسسات تدريب القيادات الإدارية واللوائح المنظمة لعملها .

٢ – التقارير التي تصدرها مؤسسات التدريب في مصر والولايات المتحدة على أهدافها وأنشطتها وإنجازاتها .

٣ – قرارات وتوصيات المؤتمرات الخاصة بالتدريب عامة والإداري خاصة بالإضافة إلى المراجع والدراسات والبحوث .

وتوصلت الدراسة إلى **نتائج** عديدة ، نذكر منها التالي :

- إن المناهج التدريبية لا تقوم على تقدير سليم للاحتياجات التدريبية ، بل تعتمد على اختيار قائمة تشمل مجموعة من المواد المتصلة بالوظيفة ، يفترض أن المتدرب يحتاج إليها لكي يتقدم في عمله ، ويتم تحديد هذه القائمة استنادا على التقديرات الشخصية .
- الاهتمام بالجوانب النظرية في المجالات الإدارية دون الاهتمام بالجوانب المهارية والتطبيقية .

٧ – دراسة المنيع (١٤٠١هـ) بعنوان :

" برامج التدريب التربوي للمديرين في المملكة ودورها في تطوير الإدارة التعليمية "

وتهدف هذه الدراسة إلى إعطاء فكرة مبسطة عن برامج تدريب مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة في كلية التربية بجامعة الرياض من الناحية النظرية ، ودورها في تطوير الإدارة التعليمية ، وما يترتب على ذلك من تطوير التعليم في المملكة بصفة عامة .

وخلصت الدراسة إلى **نتائج** ، كان منها الآتي :

- إن برامج الدورات التدريبية المقدمة ليس لها دور كبير في تطوير الإدارة التعليمية ؛ لجمود البرامج ، وعدم ملاءمتها لاحتياجات العاملين ، وحصر جهود الدارسين بأداء الامتحانات فقط بما لا يخدم الهدف العام الذي أنشئت من أجله الدورات .

التعليق على القسم الأول من الدراسات السابقة :

يتبين من عرض الدراسات السابقة التي تناولت التنمية الإدارية للقيادات التربوية أن هناك توجهات استراتيجية مستقبلية لمعاهد ومدارس التنمية الإدارية في ضوء التحديات والتغيرات المتجددة مما يستوجب وضع تصور جديد لأساليب عمل هذه المؤسسات وهذا ما ذكرته دراسة الطيب (١٤١٦هـ /١٩٩٦م) . وأفادت دراسة الحسيني (١٤٠٩هـ/١٩٨٩م) بأن هناك ضعفا في تأهيل المرأة فنيا وعلميا للعمل بشكل عام وللعمل القيادي بشكل خاص ، وأنه لا يوجد تخطيط علمي سليم لبرامج تدريب المرأة ؛ لعدم تقدير سياسات التدريب لدور المرأة الفعال في عمليات التنمية ، كما أفادت هذه الدراسة في توضيح أن القدرة على التخطيط والابتكار من أهم الصفات التي يجب أن تتحلى بها المرأة المديرة .

واتفقت دراسة القبلان (١٤٠٦هـ/١٩٨٦م) مع الفكرة الأساسية التي تشير إليها الدراسة الحالية وهي أن التدريب الإداري هو الوسيلة الأساسية لتحقيق التنمية الإدارية ، وأنه لا يوجد تنسيق واضح لدور المرأة في مجال التدريب والتنمية .وطالبت دراسة التمام (١٤١٥هـ) بضرورة دراسة الاحتياجات التدريبية الفعلية لمديري ومديرات المدارس قبل تصميم أي

برنامج ؛ وذلك لتغير الاحتياجات بسبب التطورات المستمرة والدائمة في كل المجالات ، واستخدام أكثر من أسلوب في عمليات التدريب ، والأخذ بالأساليب الحديثة . واتفقت معهم في ذلك دراسة المنيع (١٤٠١هـ /١٩٨١م) ، وإبراهيم (١٩٨٥م) ، وأكد الشريف (١٤٠٩هـ/١٩٨٩م) على ضرورة إعادة النظر في الأهداف والأسس التي تقوم عليها البرامج التدريبية وصبغها بصبغة تتلاءم وظروف العصر الذي نعيش فيه . ورأت الأزهري (١٤١٣هـ/١٩٩٣م) وصادق (١٩٩٠م) أن الأساليب التعليمية في برامج التدريب تقليدية لا تعتمد على الجانب المهاري بقدر تركيزها على الجانب النظري .

وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في السعي على تحقيق التنمية الإدارية للقيادات الإدارية والتربوية ؛ عن طريق الإعداد المقنن للبرامج المقدمة لهذه القيادات من خلال الدورات التدريبية التي تعقد ، وتضيف هذه الدراسة طموح أساليب الإبداع الإداري في تحقيق هذه التنمية من خلال برامج التنمية الإدارية السابق الإشارة إليها .

ثانيا : دراسات تتعلق بالإبداع الإداري في مجال المنظمات العامة

وتتمثل أهم الدراسات التي تناولت الإبداع الإداري في المنظمات العامة ، والتي ترتبط بموضوع الدراسة الحالية فيما يلي :

١ – دراسة الهيجان ، (١٤٢٠هـ) بعنوان :

" معوقات الإبداع في المنظمات السعودية "

وتهدف الدراسة إلى عدة **أهداف** ؛ منها :

- تحديد درجة وجود عشرة معوقات للإبداع في المنظمات السعودية .
- تقرير طبيعة العلاقة بين معوقات الإبداع في المنظمات السعودية من جهة ، والمتغيرات الشخصية للمديرين من جهة أخرى . واقتصرت الدراسة على مدينة الرياض ، حيث توجد عينة الدراسة التي تم اختيارها والمتمثلة في الوزارات والمؤسسات والمصالح الحكومية . وتم جمع البيانات المستخدمة من خلال استمارة الدراسة المعدة لذلك .

وتوصلت الدراسة إلى **نتائج** عديدة كان منها التالي :

- إن الثقافة التنظيمية للمنظمات السعودية لا تزال قاصرة أو عاجزة عن توفير المناخ الملائم لتشجيع وتعزيز الإبداع رغم توافر الدوافع الداخلية للإبداع لدى الأفراد أو المديرين العاملين فيها .
- إن مناخ هذه المنظمات يفتقر إلى الحرية فيما يتصل بالحصول على المعلومات وطرح الأفكار ، بل والاعتقاد السائد لدى منسوبي هذه المنظمات من القيام بأية محاولات إبداعية خوفا مما قد يترتب على فشلهم في تطبيق هذه المحاولات من نقد أو عقاب .
- إن بيئة هذه المنظمات لا تزال تصر على التمسك بالأنماط والأساليب التقليدية في العمل والتي تمثل جوهر البيروقراطية .
- إن المنظمات السعودية تفتقر إلى السياسة التحفيزية التي تعزز التفكير الإبداعي لدى العاملين بها ، ويظهر ذلك في عدم توفير التشجيع الكافي لهم فيما يتعلق بالأفكار أو المقترحات التي يقدموها ، وعدم مساندة العمل الجماعي الذي من شأنه أن يعزز مثل هذا التفكير .

٢ – دراسة ماكفادزين ، (١٩٩٨م) بعنوان :

" حفز التفكير الإبداعي داخل المنظمات "

Mcfadzean, (١٩٩٨): Enhancing Creative thinking Within Organizations.

وتهدف هذه الدراسة إلى :

- معرفة الطرق والأساليب التي تحسن الإبداع داخل المنظمات .
- تعليم المديرين كيفية تحسين المناخ الإبداعي في منظماتهم .
- عرض عدد من الأساليب المستخدمة في حل المشاكل بطريقة إبداعية مختلفة ، والتي يمكن أن تستخدم مع أنواع مختلفة من المجموعات .

واستخدمت هذه الدراسة منظورا عقليا يعمل على تنمية المناخ داخل المنظمات ، ويوضح كيف يمكن للمنظمة أن توسع من قدرتها الإبداعية ، عن طريق تطوير ثقافة إبداعية داخل المنظمة ، وعن طريق حل المشاكل الجماعية بطرق إبداعية .

وخلصت الدراسة إلى **النتائج** التالية :

- إن أساليب حل المشاكل بطرق إبداعية تساهم على تنمية عمل المجموعة بحيث يمكن توليد أفكار مبتكرة ، ويتم تطويرها في حلول عملية .
- إن الكثير من المجموعات سوف تشعر بالارتياح باستخدام أساليب حفظ المنظور وأساليب تمديد المنظور لأنها لا تتطلب استخدام المواقف الخيالية والأحلام أو أية مهارات أخرى يمكن أن تشعرهم بالعجز مثل الرسم .
- إن استخدام أساليب كسر المنظور سيؤدي إلى تولد أفكار جديدة ومبتكرة وسيسمح للمشاركين بارتياد المشكلة من منظورات مختلفة .
- يجب أن تشجع الإدارة العليا على توفير مناخ من التفوق في إطار المؤسسة .

٣ – دراسة الحقباني ، (١٤١٨هـ) بعنوان :

" أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري "

دراسة استطلاعية للموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية .

تناولت هذه الدراسة تقرير طبيعة العلاقة بين المتغيرات التنظيمية والإبداع الإداري لدى الموظفين العاملين بالأجهزة الحكومية . وتحدد **هدف** الدراسة في التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين العاملين في الوزارات بمدينة الرياض ، وتحديد أثر المتغيرات التنظيمية (نمط القيادة ، التدريب ، الحوافز، الأنظمة والإجراءات، الاتصالات ، المعلومات) على الإبداع الإداري كما يراها العاملون في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية . واقتصرت هذه الدراسة على الموظفين الخاضعين لنظام الخدمة المدنية ولوائحه التنفيذية والذين يشغلون المرتبة السادسة فما فوقها في الوزارات في مدينة الرياض و لم تشتمل هذه العينة العنصر النسائي من العاملات في الوزارات .

وتوصلت الدراسة إلى عدة **نتائج** ، منها :

- إن مستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية بشكل عام متوسط إلى حد ما .
- إن التزام القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية بمقاييس نمط القيادة يعد أعلى من المتوسط قليلا ، إلا أن هناك انخفاضا في عنصر المشاركة في اتخاذ القرارات .
- إن مستوى التدريب في الأجهزة الحكومية يعد أعلى قليلا من المتوسط .
- إن المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على الإبداع الإداري لدى العاملين في الأجهزة الحكومية ، هي : (القيادة ، الحوافز المعنوية والإجراءات) بينما لم تثبت الدراسة وجود تأثير لمتغير الحوافز المادية ومتغير الاتصالات والمعلومات على الإبداع الإداري .

٤ – دراسة آما بيلي وآخرون ، (١٩٩٦م) والتي بعنوان :

" تقييم البيئة الإبداعية للعمل "

Amabile and others. (١٩٩٦): Assessing the Work Environment for Creativity.

و**تهدف** هذه الدراسة إلى

- تقييم صحيح لأوجه مفاهيم بيئة العمل لنظام ما ، والتي قد تؤثر في نشوء ونمو الأفكار الإبداعية .
- تحديد القوة النسبية للأبعاد المختلفة لبيئة العمل .

وصمم لذلك آلية جديدة سميت بمفاتيح الإبداع ، تقوم بتقييم المناخ ، وتقييم ما ندركه ونحسه من محفزات وعوائق للإبداع في بيئات العمل التنظيمي ، ومن ثم تم إجراء الدراسة على شركة High – Tech Electronics International ، وهي شركة أمريكية يعمل بها ٣٠،٠٠٠ موظف .

وخلصت الدراسة إلى **النتائج** التالية :

- إن بيئة العمل تؤدي بالضرورة إلى فرق في مستوى القدرة والقابلية للإبداع في النظم والمؤسسات .

- إنه يجب على المديرين والرؤساء الاهتمام بالبيئة ، والإعداد لها حتى يتوفر للعاملين فـرص الإبداع والابتكار .
- إن تدعيم النظام والمساندة الإشرافية ، لهما أكبر الأثر في توفير بيئة عالية الإبداعية ، وإن الفرد ينتج عملا أكثر إبداعية عندما يـــدرك أن الإدارة تشـــجعه ؛ ليحـــل المشـــاكل والمعضلات على نحو مبدع وخلاق .

٥ – دراسة إيكفال ، (١٩٩٦م) بعنوان :

" المناخ المؤسسي للإبداع والابتكار "

Ekvall, (١٩٩٦): Organizational Climate for Creativity and Innovation

وتتمثل **أهداف** هذه الدراسة في :

- تصميم أداة لقياس المناخ الإبداعي .
- معرفة صلاحية هذه الأداة عند التطبيق ، ومدى تفعيلها للنظام المؤسسي .
- تقديم بعض التوجيهات لاستخدامها بغرض التدخل لتحفـــيز الإبـــداع والابتكـــار المؤسسي . وصممت لذلك استبانة تتعلق بعشرة أبعاد تم تأييدها في أدبيات الإبداع .

وقد تم تطبيق هذه الاستبانة في عدة دراسات :

الأولى في السويد خلال الثمانينات ، وتوصلت إلى **النتائج** التالية :

إن المؤسسات التي يقال إنها ابتكارية في المنتجات والخدمات والوسائل والسياسات لابد وأن يختلف مناخها عن المؤسسات التي تعتمد النـــزوع إلى المحافظة والتي تكون على غير وعـــي بعيدة عن ركب المؤسسات الآخذة في التطور .

الثانية طبقت فيها الاستبانة على ثلاثة فروع تابعة لشركات عملاقـــة؛ الأولى ســـويدية ، والثانية : ألمانية والثالثة أسبانية ، وتم تمثيل كل فئات الموظفين في العينة . وكانت **النتـــائج** تشير إلى أن :

- المناخ هو أهم هذه المتغيرات المؤسسية بالنسبة للابتكار .

- إن النزعة الرسمية لها أثر مانع أو مثبط يجعلها تقلل من القدرة الابتكـــارية للمؤسسة .
- إن وضوح الهدف والاحترافية قد لا يكون لأي منهما بحد ذاته أثر ذو دلالة ، ولكـــن يبدو أن لهما إسهاما إيجابيا كجزء من المناخ الإبداعي ، أو كإحدى القوى المســـاعدة على توفير مناخ إبداعي .

والثالثة طبقت فيها الأداة ؛ لإجراء تحليل مؤسسي شامل على أربعة أقسام لشـــركة تنتـــج الكيماويات : (١٩٨٧م) ، وكان كل قسم يتميز بقيادة تختلف عن القسم الآخر ، وكشفت الدراسة **النتائج** التالية :

- هناك علاقة قوية جدا بين نمط القيادة والمناخ .
- إن القيادة المتوجهة نحو التغيير والتطوير تميل إلى أن تظهر أقوى ارتباط لها مع متغـــيرات المناخ من حيث النواحي الإبداعية والابتكارية .

وأوضحت الدراسات في مجملها العديد من النتائج نذكر منها التالي :

- إن نظم اتخاذ القرار البالغة المركزية ترتبط مع المناخ الذي يقمع الإبداع والابتكار .
- إن النـــزعة الرسمية في المؤسسة تولد الصراعات ، وهذا يتنافى مع المناخ الإبداعي .
- من معوقات الإبداع البيروقراطية الجامدة .

٦ – دراسة هيجان ، (١٤١٦هـ) بعنوان :

" كيف نوظف التدريب من أجل تنمية الإبداع في المنظمات "

وتهدف هذه الدراسة إلى تقديم دور التدريب في مجال تنمية الإبداع الإداري في المنظمات .
واعتمد الباحث في جمع المعلومات على الكتابات ، ونتائج البحوث ، والتطبيقات الســـابقة التي كتبت في مجال التدريب على الإبداع ، ومن ثم عمد إلى وصف وتحليل المعلومات .
وكان من **نتائج** البحث التي توصل إليها الآتي :

- إن الإبداع لدى الأفراد مثله مثل أية قدرة عقلية أو مهارة قابلة للنمو والتطوير يحتـــاج من المنظمات أن تبذل جهودا مكثفة من أجل تنميته وتطويره لدى الأفراد العاملين بـــه ، وهذه الجهود يمكن تحقيقها من خلال التدريب .

- إن التدريب على الإبداع قد يتخذ مدخلا أو مداخل متعددة ؛ من بينها التدريب على أساليب الإبداع التي تتميز أيضا بتنوعها من حيث منهجيتها ، وكذا الأهداف المتوخاة من وراء التدريب عليها .
- على المراكز القائمة بالتدريب في مجال الإبداع أن تجرب العديد من الأساليب بما يتناسب واستعداد الفرد المتدرب ، إلى جانب ما يمكن أن يحققه التدريب على هذه الوسيلة من فوائد للمنظمة .

٧ – دراسة ذياب ، (١٩٩٥م) بعنوان :

" التوافق بين فلسفة الإدارة وكل من السلوك القيادي والتركيب التنظيمي وأثره في الإبداع "

وتهدف الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين فلسفة الإدارة وكل من التركيب التنظيمي والسلوك القيادي ،ويبحث في انعكاسات هذه العلاقة على الإبداع التنظيمي . وقد اعتمدت الدراسة في معالجة هذه المشكلة على توجهات النظرية الموقفية كأساس لرسم مساراتها وتحديد خطواتها . وتم اختبار فرضيات البحث النموذجية في عينة مؤلفة من ١١٤ مديرا يتوزعون على ١٤ منظمة .

وتوصلت الدراسة إلى العديد من **النتائج** نذكر منها :

- ارتفاع مستوى الإبداع في المنظمات ذات الفلسفة الإنسانية مقارنة بالمنظمات ذات الفلسفة التقليدية .
- إن زيادة اهتمام المديرين بالعاملين يقود إلى ارتفاع مستوى الإبداع (حل المشكلة ، واتخاذ القرار ، التغيير ، روح المجازفة وتشجيع الإبداع)
- يتأثر مستوى الإبداع جزئيا بطبيعة التفاعل بين فلسفة الإدارة والسلوك القيادي .

٨ – دراسة سمولنسكي وكلينر ، (١٩٩٥م) بعنوان :

" كيف ندرب الناس على التفكير بطريقة أكثر إبداعية "

Smolensky and Kleiner , (١٩٩٥) : How to train people to think more creatively

وتهدف هذه الدراسة إلى القيام بفحص الإبداع المرتبط بمحيط العمل ، والاتجاهات المشتركة . وتؤكد على أن التدريب على وسائل الإبداع العديدة يمكن أن يفتح مجالات جديدة لكل موظف مستعد لتجريب أسلوب جديد ، وترى أن على المديرين تعلم إدارة الفريق ذي الطاقة المكتسبة حديثا ، وأن هذه العملية يمكن أن تؤدي إلى قوة عمل كبيرة لها ثقلها وإلى شركة مهيأة للمستقبل وتحدياته .

وتوصلت الدراسة إلى **النتائج** التالية :

- إن هناك أهمية للمدير القادر على تطوير قدرات الموظفين على التفكير الإبداعي وحل المشاكل بطريقة إبداعية .
- إن تطوير قدرات الموظفين يعتبر من أعلى أنواع الاستثمار لموارد الشركة ألا وهو الإمكانات البشرية .
- إن عقول البشر آلات معقدة لا تبلى ولا تتقادم أبدا ، وببعض الصيانة يمكن جعلها مفيدة جدا للمؤسسة .
- إن توفير البيئة والتدريب الصحيحين يمكن أن يفيد كلا من الموظفين والمؤسسة على المدى الطويل .

٩ – دراسة عساف ، (١٩٩٥م) بعنوان :

" مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة "

وتهدف هذه الدراسة إلى توضيح طبيعة الإبداع وأهميته وخصائصه ، وكيفية تحقيقه وتنميته على مستوى الأفراد والجماعات عامة ، وعلى مستوى المنظمات الإدارية المعاصرة خاصة ، كمدخل ضروري يضمن بقاءها وارتقاءها .

واعتمد الباحث لتحقيق هذا الهدف على المنهج التحليلي ؛ لاستنباط الأفكار التي تضمنتها

الدراسات الرئيسية التي أولت هذا الموضوع اهتماما خاصا .

وقد اختتم الباحث دراسته **بنتائج** عديدة نذكر منها :

١ – إن الإبداع لا يرتهن بدولة أو فرد دون آخر ، بل هو حالة بشرية وطاقة كامنة داخل كل فرد .

٢ – إن هناك تفاوتا في مدى القدرة على توفير العوامل التي تمكن من استثارة الإبداع ، ومقاومة المعوقات التي تقف أمامه ، وتوظيفه مؤسسيا ليكون تقليد حياة ومدخلا فعليا للمستقبل .

٣ – ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية .

١٠ – دراسة سكوت ، (١٩٩٤م) بعنوان :

" تحديد السلوك الإبداعي : مدخل لنموذج الإبداع الفردي في مكان العمل "

Scott , (١٩٩٤) : Determinants of Innovatives Behavoir : apath model of individual innovation in the workplace .

- **وتهدف** هذه الدراسة إلى جمع عدد من الأبحاث عن أدبيات الإبداع ، لتطوير واختبار نموذج للسلوك الإبداعي الفردي ، باعتبار أن هذا النموذج ناتج لأربعة أنظمة متداخلة ؛ وهي : الفرد ، القيادات ، مجموعة العمل ، مناخ الإبداع وشملت هذه الدراسة جميع العاملين في وحدة مركزية تابعة لإحدى المؤسسات الصناعية الكبيرة في الولايات المتحدة ، حيث قام الباحث بإجراء عدة مقابلات مع المديرين العاملين . وبناء على ذلك تم تصميم الاستبانة الخاصة بذلك .

وتوصلت الدراسة إلى **النتائج** التالية هو :

-إن القيادة ، ومساندة الإبداع ، وتوقعات الإدارة للدور ومرحلة الحياة الوظيفية ، والأسلوب النظامي لحل المشاكل كلها ترتبط بشكل واضح وكبير بالسلوك الإبداعي .

-إن نوعية العلاقة بين المشرف والمرؤوس تؤثر على السلوك الإبداعي .

-إن مساندة الرؤساء للمرؤوسين ، ومنحهم الثقة ، وحرية التصرف تجعلهم يشعرون بأن المؤسسة مساندة للإبداع .

-إن توقع المشرف لدور العاملين وخاصة الفنيين منهم يؤدي إلى مساندة السلوك الإبداعي.

-إن الأفراد الذين يقدمون حلولا نظامية للمشاكل يتمتعون بدرجة عالية من السلوك الإبداعي ، فليس من الضروري أن تكون لديهم قدرة فطرية لذلك .

١١ - دراسة مخامرة والدهان ، (١٩٨٨م) بعنوان :

" العوامل المؤثرة على الإبداع لدى العاملين في الشركات المساهمة العامة الأردنية "

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على الإبداع كما يراها العاملون في الشركات المساهمة العامة الأردنية المدرجة في سوق عمان الدولي .

واعتمد الباحثان على نوعين من المعلومات ، هما : البيانات الأولية والثانوية ، فأما البيانات الأولية فقد استخدمت أسلوب المسح الميداني لعينة عشوائية من العاملين في الشركات المساهمة ، وبلغت ٤٠ شركة ، وهي تمثل ٣١% من مجتمع الدراسة وأعد لذلك استبانة تم تصميمها من قبل الباحثين بعد مراجعة للأدبيات المتعلقة بالموضوع ونتائج الدراسات المتوفرة : وأما البيانات الثانوية فإنها تشمل المعلومات والبيانات الإحصائية والدراسات المتعلقة بهذا الموضوع .

وبعد التحليل الإحصائي للمعلومات المتجمعة عن طريق الاستبانة توصل الباحثان إلى عدد من **النتائج** ، من أهمها :

- إن الشركات الأردنية ترى أن الجمود وعدم المرونة في التنظيم الإداري للشركات يشكل عاملا معيقا للإبداع .
- إن من أهم الأسباب التي تؤثر سلبيا على الإبداع عند العاملين ، هي : الخوف من الفشل ، والخوف من رفض أفكارهم من قبل الآخرين .
- يرى العاملون أن الإبداع في الشركات الأردنية يحل المشاكل الإنتاجية والتسويقية لهذه الشركات .

- هناك مؤثرات إيجابية تشجع وتدعم الإبداع لدى العاملين من وجهة نظرهم ؛ منها : تشجيع الاتصـــال بين العاملين خارج وحداتهم الإدارية لتبادل الآراء والأفكار مع الآخرين .

١٢ – دراسة الدهان ، (١٩٨٦م) بعنوان :

" الإبداع وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين في المنظمة "

وتتمثل هذه الدراسة في ورقة عمل قدمت لاجتماع الخبراء التابع للمنظمة العربية للعلـــوم الإدارية حول : (آثار التغيرات الاقتصادية والاجتماعية على الإبداع الإداري في المنظمات في الدول العربية عام ١٩٨٦م) .

- و**تهدف** الدراسة إلى توضيح مفهوم الإبداع وطبيعته ووسائل تنميته لدى الأفـــراد وفي المنظمات .

وخلصت الدراسة إلى **النتائج** التالية :

- إن الإبداع ظاهرة معقدة له عوامل يصعب حصرها جميعا ، وإنه خاضع للتغيير ، كمـــا إن المجتمع ككل بكافة منظماته هو الذي يمارس أثرا سلبيا أو إيجابيا نحو الإبداع .
- إن الإبداع هو نتيجة لنشاطات ناجحة في العلم والتكنولوجيا والصناعة وهو إحـــدى القوى الأساسية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية .
- يتم الإبداع على مستويات متعددة هي : الفرد ، والجماعة ، والمنظمة . وهو لا ينحصر على مستوى المنظمة في المجال التكنولوجي – رغم أهميته – ، ولكنه يمتـــد إلى المجـــال الاقتصادي والاجتماعي .
- يتضمن الإبداع في المنظمة سلسلة من العمليات الطويلة التي تتطلب زمنا ومخاطرا تمويليه. وكلما كان الإبداع رئيسيا كلما زادت هذه المخاطر .
- الإبداع لا يقتصر على المنظمات الكبيرة فقد قام الفرد المبدع والمنظمات الصغيرة بـــدور هام في الإبداعات المعاصرة .

- تستطيع المنظمة أن تقوم بدورها في تنمية الإبداع عن طريق معرفة المبدعين فيها ، والكشف عن الإمكانات الإبداعية لديها وتطويرها بحيث يصبح الإبداع ثقافة للمنظمة تمكنها من التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة .

١٣ - دراسة محجوب علي (١٩٨٦م) بعنوان :

" الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي "

وتتمثل هذه الدراسة في ورقة عمل قدمت لاجتماع الخبراء التابع للمنظمة العربية للعلوم الإدارية المنبثقة من جامعة الدول العربية وعنوانها (آثار التغيرات الاقتصادية والاجتماعية في الإبداع الإداري) عام ١٩٨٦م .

وتهدف هذه الدراسة إلى توضيح متطلبات الاتجاه الإبداعي في المنظمات ، وأهمية تغيير البيئات التنظيمية كمتطلب أساسي لنمو التفكير الإبداعي وازدهاره ، وارتباط ذلك بفكر التطوير التنظيمي .

وتناول الباحث تجربة لتحديد أثر البيئة التنظيمية على التوجه الإبداعي في إحدى شركات القطاع الخاص في العالم العربي .

وأشارت الدراسة إلى **النتائج** التالية :

- إن تغيير البيئة التنظيمية عامل أساس في تشجيع الممارسات الفعالة للأفراد .
- إن إطلاق الطاقات الإنسانية بكل قوتها نحو الإبداع يعتبر من أهم متغيرات العامل الإنساني ارتباطا بالتطور ، كما أن التحدي الذي يفرض نفسه هو مواجهة تلك البيئات العملية الخانقة ، والعمل على تغييرها ، وخلق المناخ المساعد على إطلاق الطاقات الإبداعية ونموها لما فيه الفائدة للجميع .

التعليق على القسم الثاني من الدراسات السابقة :

تبين من عرض الدراسات السابقة التي تناولت الإبداع الإداري أنها توضح ماهية الإبداع وأهميته ومجالاته ومستوياته ومقوماته كما في دراسة الدهان (١٩٨٦م) ودراسة

العساف (١٩٩٥م) . كما أشارت دراسة مخـامرة ، والدهـان (١٤٠٨هـ / ١٩٨٨م) إلى العوامل المـؤثرة على الإبداع لدى العاملين . ووضحت دراسة مـاكفادزين Mcfadzen (١٩٩٨م) الطرق والأساليب التي تحسن الإبداع داخل المنظمات .

بينما حدد سكوتScott (١٩٩٤م) نموذجا للسلوك الإبداعي باعتباره ناتجا عن أربعة أنظمة متداخلـة ، وهي الفرد ، القيادات ، مجموعة العمل ، مناخ العمل .

وأضـافت كل من دراسة ذياب وآخرون (١٩٩٥م) و الحقباني (١٤١٨هـ / ١٩٩٧م) أثر عدة متغيرات على تحقيق الإبداع في المنظمات ، وتميزت دراسة الحقباني بأنها مطبقة علـى الموظفين بالأجهزة الحكومية بمدينة الرياض في المملكة ، واتفقت توصياتها مـع موضـوع الدراسة الحالية حيث أوصت برفع مستوى التدريب الإبداعي عن طريق تصميـم برامـج تدريبية متخصصة من أجل تنمية الإبداع في المنظمات العامة .

وخلصت دراسة كل من محجوب (١٩٨٦م) وأمـابيليAmabile (١٩٩٦م) إلى دراسة بيئة العمل والتعرف عليها ووضع معايير للبيئة التي تحقق الإبـداع في المنظمـات . وأشارت دراسة الهيجان (١٤٢٠هـ) إلى درجة وجود عشـرة معوقـات للإبـداع في المنظمات السعودية . وشرحت دراسة إيكفالEkvall (١٩٩٦م) المناخ الـذي ينبغـي أن يتوفر للبيئة الإبداعية . وأضافت دراسـة سمولنسـكي Smolensky وكليـنر Kleiner (١٩٩٥م) وسائل وأساليب الإبداع . وذكرت دراسـة الهيجـان (١٤١٦هـ / ١٩٩٦م) أن التدريب على الإبداع قد يتخذ مدخلا أو مداخل متعددة من بينها التدريب على أسـاليب الإبداع ، والتي تتميز أيضا بالتنوع في منهجيتها ، وفي الأهداف المتوقعة من ورائها . وهـي تتفق مع الدراسة الحالية في استخدامها للتدريب لتنمية الإبداع الإداري وهذا يتفـق مـع الدراسة الحالية التي ترى استخدام التدريب على أساليب الإبداع الإداري كمدخـل مـن مداخل تحقيق التنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية . وقد اختلفت الدراسات في مجـال المنظمات التعليمية فيما بينها من حيث تناولها لموضوع الإبداع الإداري من حيث شـرحه وتوضيح أهميته وكيفية تحقيقه والعوامل التي يتوقف عليها ويتأثر بها والبيئة والمناخ المسـاعد على ذلك في المنظمات العامة فيما كان مجال موضوع هذه الدراسة هو تحديـد أسـاليب الإبداع الإداري التي يمكن أن تحقق التنمية الإدارية للقيادات التربويـة النسـائية في مجـال المنظمات التعليمية في مراحل التعليم العام .

ثالثاً : دراسات تتعلق بالإبداع الإداري في مجال المنظمات التعليمية :

وتتمثل في أهم الدراسات التي تناولت الإبداع الإداري في المنظمات التعليمية والتي ترتبط بموضوع الدراسة الحالية ، وهي على النحو التالي :

١ – دراسة وين وآخرون ، (١٩٩٧م) ، بعنوان

" دعوة للابتكار : إعادة التفكير في اليوم الدراسي بالمدرسة الثانوية "

Winn , Deana and others ,١٩٩٧ : An Invitation to Innovation : Rethinking the High School day .

- **وتهدف** هذه الدراسة إلى البحث في كيفية استخدام الوقت من خلال الجداول الدراسية ، وإمكانية إدخال طرق ابتكارية ناجحة تساعد على التعليم الجيد للطلاب .

وتوصلت الدراسة إلى **النتائج** الآتية :

- لتضمين الممارسات الابتكارية في اليوم الدراسي العادي ، فإنه ليس بالضرورة إجراء تغيير شامل بل يمكن تطبيق بعض التغيرات الابتكارية ؛ مثل تطوير العاملين ، والوقت المخصص للتقويم ، والمرونة في طول الحصة .
- الوقت المخصص للتخطيط المشترك يعتبر هاما لتطوير التعاون بين المدرسين .
- لكي يحدث التغيير يحتاج الأفراد المتأثرين بأي تغيير أن يشتركوا في عملية صنع القرارت المؤدية لهذا التغيير .

٢ – دراسة نوريس ، (١٩٩٦م) ، بعنوان :

" تطوير قادة مبدعين للمدارس المستقلة "

Norris and Etal , (١٩٩٦) : Developing Creative Leaders For empowered Schools .

وتهدف هذه الدراسة إلى مناقشة طبيعة الإبداع ، واستكشاف إمكانية تحقيق الإبداع للقيادات التعليمية المستقبلية من المسجلين في برامج إعداد الإداريين ، إضافة إلى وصف جوانب برنامج كوهورت المصمم لزيادة إبداع القيادات التعليمية ،

وتوصلت الدراسة إلى **النتائج** التالية :

– إن برامج كوهورت تم تصميمها من أجل مجابهة التحديات فلابد أن توجه نحو تطوير الإبداعية للقيادات التعليمية المستقبلية .

– إن درجة نجاح مثل هذه البرامج يتوقف على النتائج المتحصلة في المستقبل القريب في حالة تحقيق البنود التالية :

– أن يعمل المقرر الدراسي على حفز إبداعية المشاركين من خلال :

- أن تزيد البرامج من إبداعية أولئك المتصفين بالقدرة الحدسية .
- أن تزيد البرامج من إبداعية أولئك المتصفين بالقدرة الحسية .

– القدرة على نقل وتحويل المهارات الإبداعية التي تم تطويرها إلى مواقع العمل

– إن تنفيذ برنامج من هذا النوع لابد وأن يكون محفوفاً بالمخاطرة ، لاسيما وأن التحرك فيه كان بعيداً عن إلقاء المحاضرات مدفوعاً بالمنافسة ساعياً نحو إلغاء الامتحانات وزيادة الفاعلية الذاتية للدارسين فهو يعتبر مغامرة لها صورة المياه المضطربة غير الساكنة .

٣ – دراسة هاينز وليكاتا، (١٩٩٥م) بعنوان

" العصيان الإبداعي لمديري المدارس وشرعية ما يمكن تبريره "

Haynes and Licata , (١٩٩٥) : Creative insbordination of school principals and Legitimacy of the Justifiable

وتهدف هذه الدراسة إلى محاولة البحث في العلاقة بين معتقدات مديري المدارس بشأن عملهم ودرجة تكرار عصيانهم الإبداعي ، كما تهدف إلى التعرف على بعض المنبآت المحتملة بالعصيان الإبداعي .

وقد تم تطبيق الدراسة على عينة مؤلفة من مديري المدارس الابتدائية وكان عددهم خمسين مدرسة وكل مشرفي المدارس الابتدائية والبالغ عددهم عشرة والتابعين لمنطقة تعليمية واحدة في لويزيانا ، وقد اشترك من مديري المدارس الابتدائية بنسبة ٦٨% ومن مشرفي المكاتب بنسبة ٥٠% .

والمقصود بالعصيان الإبداعي في هذه الدراسة هو جهدٌ واعيٌ من جانب مديري

المدارس للتخفيف من أية عواقب سلبية لقرار أو سياسة أو برنامج تم وضعه أو إعداده بواسطة مستوى أعلى وتكييفه مع بيئة المدرسة على نحو بناء .

وقد توصلت الدراسة إلى **النتائج** التالية :

- إن هناك متغيرات تشكل منبآت هامة بالعصيان الإبداعي ويرجح أن تكون كالتالي :

- إن العصيان الإبداعي يمارس بين مديري المدارس الابتدائية المخضرمين والذين يرون أن قيمة الكفاءة العلمية الوظيفية تفوق قيمة الدرجات العلمية والشهادات الأكاديمية والتدريبية والذين يعتبروهم مشرفي المكتب قادة تعليميين
- إن عدد سنوات الخبرة كمدير مدرسة يبدو مؤشراً أفضل لدرجة الاستعداد للعصيان الإبداعي بشكل متكرر .
- إن مديري المدارس الذين أعطاهم مشرفو المكتب المركزي تقديرات مرتفعة بالنسبة للعصيان الإبداعي هم أنفسهم يحظون بنفس التقديرات من نفس الأشخاص فيما يتصل بالقيادة الإبداعية .

٤ – دراسة فانديبرج ، (١٩٩٥م) بعنوان :

" الإدارة المبدعة للمدرسة : مسألة رؤية وتدخلات يومية "

Vandenberghe , (١٩٩٥) : Creative management of a school : Amatter of vision and daily interventions .

و**تهدف** الدراسة إلى :

- تكوين أفكار سليمة عن الإبداع بوجه عام والقيادة المبدعة بوجه خاص
- دراسة الكيفية التي يؤثر بها سلوك تدخل مدير المدرسة (عن طريق الأنشطة السياسية المصغرة لعمله) على تحسين المدرسة بوجه عام أو تنفيذ ابتكار ما بوجه خاص .
- دراسة أسلوب تغير منصب مدير المدرسة في مواجهة الضغوط السياسية الشديدة وتعقد البيئة المحيطة .

وتوصلت الدراسة إلى **النتائج** التالية :

- يعتبر الإبداع (فيما يتصل بالقيادة الداخلية) هو القوة التي يتم عن طريقها إعادة تحديد

التوقعات العامة من منظور القدرات والإمكانات المحلية ، وأنه القوة التي تمكن من تنمية القدرة على صياغة حلول للمشاكل والقضايا المحلية لدى أفراد المنشأة .

- يعتبر الإبداع (فيما يتصل بالقيادة البيئية) هو القوة التي تمكن من إيجاد التوازن بين توقعات البيئة وإعادة تحديد المدرسة لهذه التوقعات .
- إن مديري المدارس يتصرفون بشكل مختلف عن بعضهم بعضاً ، وأنهم يختلفون اختلافاً كبيراً فيما يتصل بالإبداع ، ويتضح ذلك في مفاهيم محددة ، مثل : (الرؤية باعتبارها محور الثقافة المهيمنة ، ووظائف التوجيه بوصفها جزءاً جوهرياً من رد فعل المدرسة تجاه سياسة إصلاحية مركزية ما) .

٥ – دراسة فيجيت وسميث ، (١٩٩٣م) بعنوان :

" الإبداع في المدارس .. بعض إشكاليات التطبيق "

Vegt and Smyth (١٩٩٣) : Innovation in schools some dilemmas implementation .

وتهدف هذه الدراسة إلى إيضاح ما يواجه المؤسسات من تحديات نتيجة لتطبيقها لبرامج إبداعية .

وأثمرت الدراسة **بالنتائج** التالية :

- وجود تصارع فيما بين الضغوط المؤثرة على المؤسسة .
- ظهور برنامج تنفيذ الإبداع بشكل غير منظم نتيجة للتصارع الناشئ فيما بين هذه الضغوط .

٦ – دراسة ابراهيم ، (١٩٩٣م) التي بعنوان :

" الإدارة المدرسية والإبداع "

وتتمثل هذه الدراسة في ورقة عمل قدمت في ندوة الإبداع في المدرسة . وهذه الندوة هي الندوة الثالثة في سلسلة الإبداع التي نظمها معهد جوته بالقاهرة في الفترة من ٢٩ / ٣١

أكتوبر ١٩٩١م . وتعرض هذه الدراسة دور التعليم والمدرسة في مواجهة تغيرات العصر والقدرة على تنمية الإبداع لدى التلاميذ .

وقدمت الدراسة متطلبات تطوير العملية التربوية في **النتائج** التالية :

- إعادة النظر في الإدارة المدرسية حيث إن التعليم منذ المرحلة الأساسية يخضع لإدارة مركزية تفرض السياسات والإجراءات والقواعد ، ولا تطرق مجالاً مذكوراً للعاملين في المدرسة ليفكروا أو ينطلقوا خارج الحدود المرسومة .
- على المدرسة أن تحدد الهدف التربوي بوضوح ، ويمكن إنجازه في مساعدة التلاميذ على الانطلاق، والمرور بالخبرات التعليمية بتلقائية وحرية تفتح المجال للعمل والنشاط والخيال، والتأكيد على أن العمل الفردي والجماعي بحرية ضروري لتحقيق مثل هذا الهدف .

٧ – دراسة وآلس ، (١٩٨٨م) بعنوان :

" الإبداع للجميع : تطوير الإدارة في مدارس إبتدائية صغيرة "

Wallace , (١٩٨٨) : Innovation for all : Mangement Development in small primary schools .

و**تهدف** هذه الدراسة إلى :

- تحديد إذا ما كان مديرو المدارس الابتدائية الصغيرة يحتاجون تطويراً إدارياً .
- اقتراح طرق تلبية هذه الاحتياجات .

وقد استخدم الباحث في ذلك استقصاء ، وقام بزيارات لإدارات التعليم ، ومشروعات الإدارة ، والمدارس ودورات التدريب ، كما تم تنظيم ورشة عمل للعاملين في المشروع لتبادل المعلومات وتوليد الأفكار .

وتوصلت الدراسة إلى **النتائج** التالية :

- تكون الاحتياجات ملحة للمديرين حديثي التعيين لمعرفة مميزات التطوير الإداري .
- الأنشطة التعاونية المرتبطة بالمهام الإدارية الجيدة التي يجب القيام بها تمثل تجديداً لكل المشتركين فيها .
- العمل بروح الفريق شرطٌ أساسيٌ للتعاون المؤدي للتجديد .

٨ – دراسة برستيز ، (١٩٧٣م) بعنوان :

" التدريب الإبداعي أداة الإدارة لرؤساء إدارات المدارس الثانوية "

Burstiner , (١٩٧٣) : Creativity training : mangement tool for high school department chairmen .

وتهدف هذه الدراسة إلى إيضاح تأثيرات ورشة العمل والتفكير الإبداعي وحل المشاكل لرؤساء الأقسام في المدارس الثانوية الحكومية . وتم فيها اختبار مديري (٧٤) مدرسة ثانوية بمجموعة من الوسائل ، باستبانة قائمة المشاكل ، واختبارات توارنس للتفكير الإبداعي ، واختبار المواقف الأشكالية واحتوى استبيان قائمة المشاكل على قائمة بخمسين نشاطاً رقابياً تمثل عينة عشوائية من ٤٧٥ نشاطاً ، تم جمعها من تحليل الأبحاث والأدبيات السابقة ، وتم تقدير كل واحد من الخمسين بنداً بواسطة رؤساء إدارات المدارس الثانوية على أساس مدى تقديرهم لصعوبتها ، وتم هذا التقدير على أساس مقياس خمس نقاط .

وتوصلت الدراسة إلى **النتائج** الآتية :

- اقتراح المشاركين في ورشة العمل (بالمقارنة بغير المشاركين) حلولاً أكثر لمجموعة المشاكل الرقابية . وهذه الحلول تعكس أصالة بدرجة أكبر وفائدة بدرجة أكبر .
- حصل المشاركون في ورشة العمل وبالمقارنة بغير المشاركين على درجات أعلى في الطلاقة والمرونة والأصالة في اختبارات تورانس للتفكير الإبداعي .
- سجل المشاركون في اختبار المواقف الأشكالية درجة أعلى بصورة ملحوظة في كم الأفكار المتولدة وفي مدى أصالة هذه الأفكار ونفعها .
- إن التدريب في مهارات حل المشاكل والتفكير الإبداعي يمكن مديري إدارات المدارس الثانوية من أن يحسنوا قدراتهم في إطار الجوانب الإشرافية لوظيفتهم .

التعليق على القسم الثالث من الدراسات السابقة :

تبين من عرض الدراسات السابقة التي تناولت الإبداع الإداري في المنظمات التعليمية أن دراسة ابراهيم (١٩٩٣م) ذكرت الجمود الذي تعاني منه المنظمات التعليمية وحاجتها إلى التوجه إلى تنمية الإبداع في إدارتها وإعطاء الحرية للعاملين ، بينما تطرقت دراسة وآلس Wallace(١٩٨٨م) إلى مدى حاجة المنظمات التعليمية إلى التطوير الإداري واقترحت بعض الطرق التعليمية التي تفي بهذه الاحتياجات . وتطرقت دراسة نوريس وآخرون Norris and Etal (١٩٩٦ م) إلى مناقشة طبيعة الإبداع واستكشاف إمكانية تحقيقه للقيادات التعليمية المستقبلية . ووضحت دراسة فاندينبرج Vandenberghe(١٩٩٥م) الكيفية التي يؤثر بها تدخل سلوك مدير المدرسة في تنفيذ الإبداعات . وذكر وين وآخرون Winn and others(١٩٩٧م) في دراسته كيفية استخدام الوقت لإدخال طرق إبداعية ناجحة في المدارس . وتضمنت دراسة هاينز Haynesوليكاتا Licata(١٩٩٥م) البحث في العلاقة بين معتقدات مديري المدارس بشأن عملهم ودرجة تكرار عصيانهم الإبداعي . وشرحت دراسة قيجيت وسميث Vegt and Smyth (١٩٩٣م) بعض معوقات تطبيق الإبداع في المدارس ، بينما استخدمت دراسة برستينر Burstiner(١٩٧٣م) بعض أنواع التدريب الإبداعي لمديري المدارس وهذا يتفق مع فكرة الدراسة الحالية التي تتبنى طرح عدة أساليب للإبداع الإداري كمدخل لتحقيق التنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية بمنطقة مكة المكرمة .

أوجه الإفادة من الدراسات السابقة :

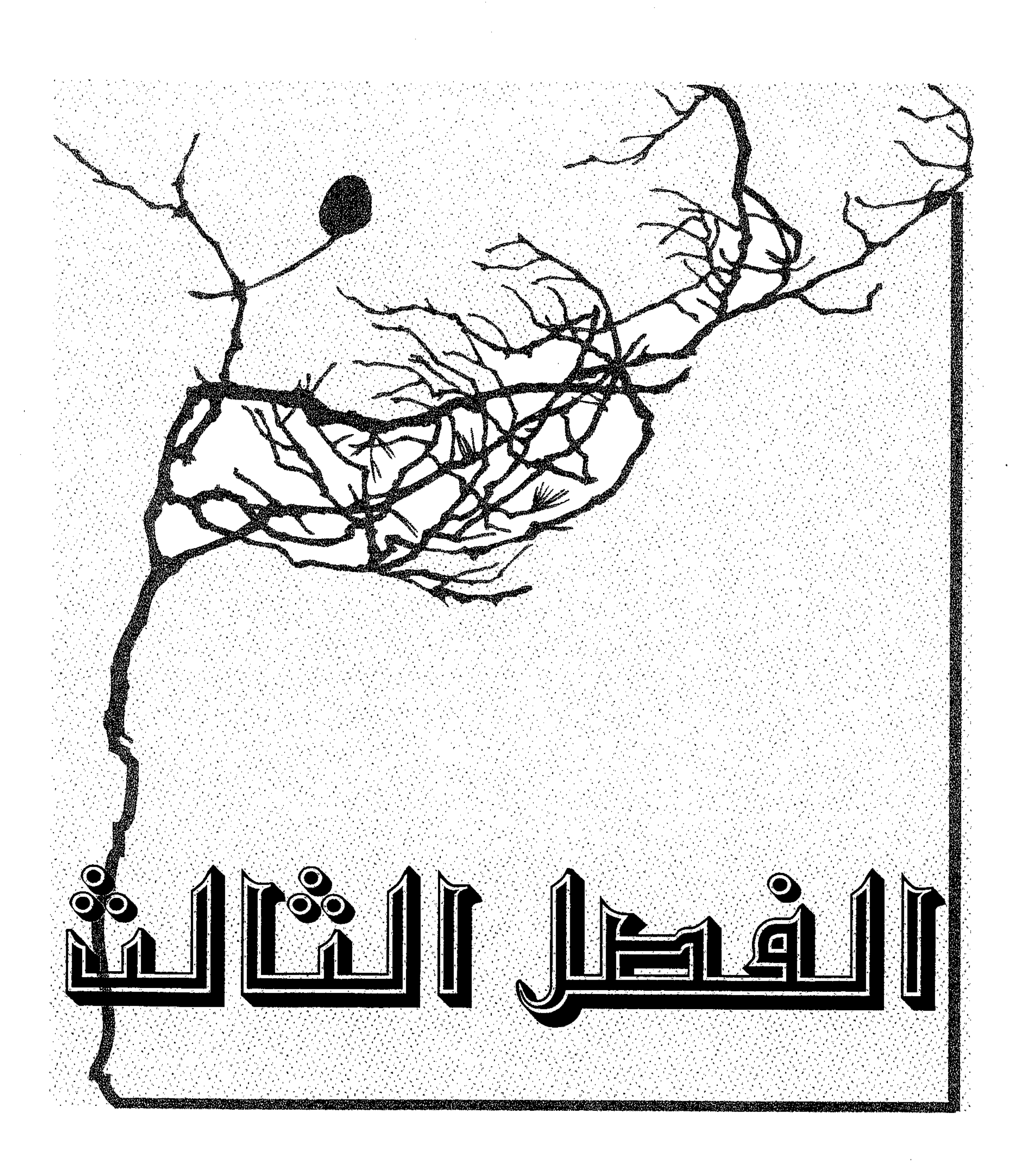
١- وضحت أن هناك ضعفا في تأهيل المرأة للعمل القيادي وقصورا في التخطيط لسياسات وبرامج التدريب للمرأة .
٢- حددت مفهوم التنمية الإدارية ، وأن التدريب الإداري أحد المداخل الرئيسية لها .
٣- أتاحت الفرصة للتعرف على مفهوم الإبداع الإداري وعناصره والعوامل المؤثرة فيه .
٤- وضحت مفهوم المناخ الإبداعي ، وأثره في تحقيق الإبداع ، وعلاقته بالسلوك الإبداعي وأنماط القيادة .
٥- أفادت في التعرف على العوامل الإيجابية التي تشجع وتدعم الإبداع لدى العاملين .
٦- أشارت إلى العوامل التي تعمل كمعوقات لتحقيق الإبداع في المؤسسات .

٧- شرحت بعض الطرق والأساليب التي تستخدم لإدخال الإبداع في المدارس .

٨- ذكرت بعض معوقات تطبيق الإبداع في المدارس

٩- أشارت إلى دور التدريب الإبداعي في تحقيق التنمية الإدارية للقيادات الإدارية بشكل عام ولمديري المدارس بشكل خاص .

وبذلك يكون قد تم استعراض الدراسات السابقة ومدى ارتباطها واختلافها بموضوع هـــذه الدراسة ، ومدى الاستفادة منها .


الفصل الثالث

الفصل الثالث

التنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية في مراحل التعليم العام

تمهيد

عرض الفصل السابق الدراسات السابقة التي أجريت في مجال موضوع الدراسة الحالية والتي تمثل الأطر النظرية لما توصل إليه الفكر الإنساني في مجال التنمية الإدارية وعلاقته بالإبداع الإداري وكيفية الإفادة من أساليب الإبداع في تحقيق التنمية للقيادات التربوية بصفة عامة ، وسار الفصل وفق المحاور التالية :

- دراسات تتعلق بالتنمية الإدارية للقيادات التربوية .
- دراسات تتعلق بالإبداع الإداري في مجال المنظمات العامة .
- دراسات تتعلق بالإبداع الإداري في مجال المنظمات التعليمية .

وانتهى الفصل إلى عرض أهم أوجه الإفادة من الدراسات السابقة ومدى ارتباطها بموضوع الدراسة الحالية أو اختلافها عنها .

وتعرض الباحثة في هذا الفصل لقضايا التنمية الاقتصادية والاجتماعية لاحتلالها مكانة خاصة في حياتنا المعاصرة وذلك لأن التنمية هي الوسيلة التي تستطيع من خلالها الدول النامية اللحاق بركب الدول المتقدمة ، كما أن الكثير من المكتبات قد امتلأت في العشر سنوات الأخيرة بالعديد من الدراسات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والإدارية التي تتصدى لموضوع التنمية إلى الحد الذي يدعو بعض الدارسين إلى تسمية العصر الحالي عصر التنمية . واختلف الباحثون في وضع مفهوم محدد للتنمية ، فبينما ينظر الاقتصاديون إلى التنمية من منظور اقتصادي بحت ، ينطلق الباحثون في عالم السياسة من مفاهيم ومقومات النظم السياسية ، كما ينطلق علماء الاجتماع من منظور اجتماعي ، أما الإداريون فإنهم يركزون على دور الإدارة في التنمية .

وقد تطرق بعض الباحثين في علم الإدارة لعدد من التعريفات التي تلقى الضوء على مفهوم التنمية من منظور إداري ومن هؤلاء محمود (١٩٨٩م ، ص٢) حيث يذكر : " أن

التنمية في جوهرها إرادة تغيير وإدارة تغيير وأن لها أبعاداً ثلاثة ، بعداً اقتصادياً وثقافياً وسياسياً ، كل يجب حفظ توازنه مع الآخر لتحقيق التنمية " . وأضاف الشقاوي (١٤٠٦هـ / ١٩٨٦م ، ص٣١) : " أن التنمية في مفهومها العام ما هي إلا عملية متكاملة وشاملة تعتمد على الإدارة الواعية ، والقدرة على إحداث التغيير والابتكار في البناء السياسي والاقتصادي والاجتماعي للأمة ، وذلك من خلال معطيات نابعة من البيئة المحلية " . ويرى رشيد (١٩٩٢م ، ص٤٦) : " أن التنمية هي تعبير عن حيوية السياسة العامة، وتطورها ، وتقدميتها في كافة نواحي الحياة الاجتماعية ، ومنها النواحي الإدارية".

ويذكر الشقاوي (١٤٠٥هـ /١٩٨٥م ، ص ص ٢٢ – ٢٣) رأي بعض الباحثين حول مفهوم التنمية الإدارية حيث ترتكز على عنصرين أساسيين ، هما إدارة التنمية ، والتنمية الإدارية ، ويشير العنصر الأول إلى الأساليب التي تستخدم في تنفيذ سياسات وخطط تحقيق أهداف التنمية ، بينما يشمل العنصر الثاني تعزيز القدرات كوسيلة لزيادة فرص النجاح في تنفيذ برامج التنمية القائمة ، ويستخلص من ذلك أن التنمية الإدارية تهدف إلى تطوير وتنمية القدرة الإدارية في المؤسسات والأجهزة المعنية بتنفيذ مشروعات التنمية ، بالقدر الذي يؤدي إلى جعل إدارة التنمية ذات كفاءة وفعالية مميزة في تحديد الأهداف العامة للتنمية ، واختيار البدائل ، ووضعها موضع التنفيذ .

ويعرض هذا الفصل الدور الأساسي الذي تسهم به التنمية الإدارية في تحقيق أهداف التنمية الشاملة ، وتضييق الفجوة بين القدرة المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف والقدرة الإدارية الواقعية ، وكما يبين مدى الدعم الذي يقدمه التدريب الإداري في تحقيق هذه التنمية .

ومن ثم يسير الفصل وفق المحاور التالية :

١ – التنمية الإدارية :

أ – الاعتبارات التي تدعو إلى الاهتمام بالتنمية الإدارية .

ب – أهداف التنمية الإدارية .

جـ – مجالات تنمية القيادة الإدارية .

٢ - التدريب مدخل التنمية الإدارية للقيادات التربوية :

أ - أهداف التدريب .

ب - مقومات نجاح التدريب .

جـ - تدريب القيادات التربوية .

- مفهوم القيادات التربوية .

- أهداف تدريب القيادات التربوية .

٣ - واقع التنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية بمكة المكرمة

وتعرض الباحثة لهذه المحاور الثلاثة كما يلي :

أولاً : التنمية الإدارية :

التنمية الإدارية ليست عملية تلقائية يمكن أن تحدث وفقاً لقوانين الطبيعية كحدوث الليل والنهار ، وإنما هي والتطوير الإداري والإصلاح الإداري جميعاً مصطلحات تستخدم لتناول تنظيم جهاز الدولة وحل مشكلاته وزيادة كفاءة تحقيقه للسياسة العامة . إلا أن هناك من يفرق بين المفاهيم الثلاثة ، حيث يذكر توفيق (١٩٩٤م ، ص١٣٤) : " أن الإصلاح الإداري هو المداخلات الرئيسية التي يتم إحداثها لتشمل جميع معطيات العمل الإداري على مستوى البيئة والمنظمة والفرد ، وتتسم بطابع الشمولية والاستمرارية بهدف إحداث تغيرات جذرية " . فهو أسلوب تدريجي مرحلي يتبنى تنظيم جميع معطيات العمل الإداري ، أما التطوير الإداري فقد عرّفهُ القريوتي (١٩٨٥م ، ص٥٦) : " بأنه قدرة الجهاز الإداري على مواجهة متطلبات التغيير الاقتصادي والاجتماعي وإحداث التواؤم والتوافق في المجتمع وفي داخل المنظمات المختلفة ، من أجل زيادة فاعليتها ، وقدرهما على ابتغاء تحقيق الأهداف المتطورة في الوقت نفسه " .

فالتطوير الإداري يتجاوز حدود التحسين في جزئيات الجهاز الإداري أو جوانب الأداء الإداري باتجاه المعدلات المحددة له إلى ربطه باستشراف آفاق مستقبلية ، وما يتطلبه ذلك من جهد كبير في مجال التكيف مع متطلبات ذلك . في حين أن التنمية

الإداريـــة تقترن بتنمية العنصر البشري في الإدارة خاصة في المستويات التنفيذيـــة ، فـــهي تساير المصطلحات التي ظهرت في مختلف الكتابات العلمية و الاجتماعية كالتنمية السياسية والاقتصادية والثقافية ومختلف الفروع العلمية التي تبحث في ظاهرة كفاءة السياسة العامـــة والرغبة في تحقيق الأفضل لدى الدول النامية .

ووفقاً لما أبرزته أدبيات الفكر الإداري المعاصر ، ولما قاله بعض البـــاحثين في علـــم الإدارة فإن التنمية الإدارية عند العلاقي (١٤١٤هـ/١٩٩٣م ، ص٣٧٨) هـــي : " العمليـــة المنظمة والمستمرة والتي يتم من خلالها تزويد المديرين الحاليين بالمنظمة ، أو مديري المستقبل بحصيلة من المعرفة والمهارات والقدرات اللازمة التي تمكنهم من قيادة وإدارة المنظمة حاليـــاً ومستقبلاً بنجاح " .

وذكر الشقاوي (١٤٠٥هـ/ ١٩٨٥ م ، ص ٢٣) : " أن التنمية الإدارية تعني مقـــدرة المؤسسات والمنظمات الإداريه على القيام بصياغة وتنفيذ خطط وأهداف وبرامج التنميـــة ، كما تشمل مقدرة الإداريين العاملين على القيام بمهام التنمية بكفاءة عالية " .

ويرى الطيب (١٤١٦هـ/ ١٩٩٦م ، ص ٥٣٢) : " أن التنمية الإرادية تعـــني القـــدرة المتجددة على بناء وتنمية وتطوير المفاهيم والاتجاهات والنظم والقدرات والأساليب للإيفاء بالاحتياجات الحالية والمتطلبات المستقبلية ؛ لمواجهة مقتضيات عمليات التنمية السياســـية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية ". وأفاد في ذلك أيضاً السـلَمي (١٩٨٨ م ، ص ٣٦١) : "بأن التنمية الإدارية هي نشاط مستمر ومنتظم يتم وفقاً لخطة طويلة الأجل ؛ هدفها توفـــير المديرين الأكفاء بأعداد وتخصصات ومهارات تتناسب واحتياجات المشروعات المختلفـــة ، وذلك خلال فترة زمنية محددة " .

وحيث إن التنمية الإدارية تعتمد أول ما تعتمد على تكوين القيـــادات العليـــا الواعية بالتغيير والمبادأة فقد أفرد بعض الباحثين تعريفاً للتنمية الإدارية يختص بالقيادات العليـــا في المؤسسات ، ومن هؤلاء الأسيوطي وخطـــاب (١٩٧١م ، ص ٢٣) حيث يفيد بـــأن تنميه

القيادة الإدارية تُعَرَّف بأنها : " إعداد البرامج الخاصة بالقيادات الإدارية ؛ حيث تهيئ لهم المجال العلمي والمناخ الجماعي المناسب الذي يتيح لهم اكتساب قدرات ومهارات قيادية عن طريق :-

- الوقوف على مفهوم واضح للعلمية الإدارية عموماً ، والقيادة الإدارية ، وطبيعة العمل ، والعوامل البيئية التي تؤثر فيها .
- التعرض للخبرات الفردية والجماعية التي تنشط عملية التعلم الذاتي للفرد ، وتؤدي إلى إكسابه مهارات القيادة وتنمية قدراته بوجه عام " .

وبناء على التعريفات السابقة فإنه يمكن تعريف التنمية الإدارية على أنها : تنمية مهارات الأفراد واتجاهات سلوكهم مما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة ، والوصول بالعاملين فيها إلى مستويات أعلى من الإنتاجية والفاعلية ، وبالذات من حيث تفاعلهم مع البيئة المتغيرة المحيطة بهم .

١ - الاعتبارات التي تدعو إلى الاهتمام بالتنمية الإدارية :

هناك تغيرات اقتصادية واجتماعية تواجه الدول عموماً ، وتشكل حجر عثره أمام الأجهزة الإدارية التي تتبنى أساسيات الإصلاح أو التنمية الإدارية ، مما يستوجب تكوين إطار فكري جديد للإدارة يضم المفاهيم والتوجهات والأساليب والأدوات التي تتناسب مع العصر الجديد ومتطلباته ، ويتطلب هذا الإطار الفكري الجديد أخذ الحقائق الأساسية التالية في عين الاعتبار :

أ - حتمية التغير :

ضرورة الوعي بحتمية التغير ، حيث يعيش العالم من حولنا تحولات وتغيرات متعددة ومتنوعة في جميع ميادين الحياة ، وما يصحب هذا التغير من ضغوط كبيرة ومتنامية على المستوى المحلي والدولي في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ، ويظهر هذا في وسائل الإنتاج وأساليب العمل وأنماط الاستهلاك ، وبذلك تبرز أهمية التفاعل الإيجابي مع

هذه التحولات والتحديات ليس بتنمية القدرة على التكيف معها فحسب ، بل بتحقيق الاستشراف المستقبلي الذي يؤمن استباق التغيير والإعداد له ، ومما يؤيد ذلك ما ذكرهُ زريق (١٩٨٤م، ص١١١) :

" إن هذا التغير المتسارع والشمولي – في تصديه لجميع الشعوب ولمختلف جوانب الحياة – يتطلب ممن ينبغي أن يسلك النهج العصري اكتساب قدرات للتمكن من مجابهة الأخطار التي يبعثها هذا التغير وضمان البقاء والتقدم في خضمه ، منها القدرة على التحرك والتكيف ، ومنها أيضاً القدرة على التمييز بين مختلف أنواع التغير وأشكاله . فمن المتغيرات ما هو جوهري أصيل ، ومنها ما هو عرضي ظاهري ، وأخيراً : القدرة على استباق التغير والإعداد له ، فالمجاراة والتكيف غير كافيين وحدهما ، إذ أنهما لا ينقذان من التبعية والخضوع للقوى التي تبعث التغير أو التي تتحكم به ، ومن هنا تأتي أهمية التشوف المستقبلي ، والتخطيط ، والابتكار في هذا أو ذاك وفي غيرهما من ميادين الرؤية والفكر والعمل " .

ب – تغيرات مفاهيم وطبيعة قوى العمل :

بالنظر إلى الضغوط المحيطة الداخلية والخارجية والتي تؤثر على العنصر البشري ، وباستشراف ملامح التغيير المنتظرة ، يظهر أن هناك متغيرات هامة سوف تؤثر على سياسات الاستثمار البشري في المنظمات عامة ، وتغيرات في مفاهيم وطبيعة قوى العمل وفي نوع المشاكل التي تتعرض لها هذه القوى . وهذا ما أكده توفيق (١٩٩٦م ، ص٦٥) حيث ذكر أن هناك تغيرات تتعرض لها قوى العمل ، فمن حيث قيم العمل فقد تم التحول من قيم العمل الجاد في الخمسينات إلى تحقيق الرفاهية وقيمها ، ومن تحديد ساعات العمل في السبعينات إلى تحقيق ذاتية العامل حتى يعطي أكبر إنتاج ممكن ، وهذا ما هو متوقع في أوائل القرن الحالي . وفي نطاق المشاكل التي تتعرض لها قوى العمل تم التحول من نطاق المشاكل الاقتصادية إلى المشاكل التي تؤثر في القوى البشرية ، ومن المشاكل العادية ذات الطبيعة المتكررة إلى المشاكل ذات الأحداث المتوالية .

جـ - الاستثمار البشري وأهميته :

بالرغم من تفاقم المشكلات التي تواجه دول العالم فقد ازداد الوعي بأهمية التنمية البشرية على جميع المستويات ، وبرز مفهوم جديد يبين أن التنمية الحقيقية هي التنمية البشرية ، وأن النمو الاقتصادي على المدى البعيد وتحقيق الرفاهية الاجتماعية يتوقفان على نوعية معيشة كل فرد .

وبسبب اتساع نطاق النزاع بين المصالح الاقتصادية والسيطرة المادية من جهة ، وبين المصالح الإنسانية من جهة أخرى ، حدث تحول في النظرة إلى العمالة من كونها تكلفة إلى النظر إليها على أساس أنها الأصول البشرية ، مما دعى إلى حدوث تغير في أساليب ونظم إدارة الموراد البشرية ، شواهده ما ذكره توفيق (١٩٩٦م ، ص٦٦) ، وهو كالتالي :

- التحول من المركزية إلى اللامركزية ، وتزايد الاعتماد على الذات بدلاً من الاعتماد على المؤسسات .
- التحول من النظام الهرمي إلى النظام الشبكي ، الذي يناسب عصر اللامركزية ويتفق مع تدفق المعلومات .
- التحول في نظم وأساليب القيادة ، فمن إصدار الأوامر إلى المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار بدلاً من إعطاء الأوامر .
- التحول من دوام يوم العمل التقليدي إلى الدوام المرن وساعات العمل الاختيارية ، إضافةً إلى ذلك توقع تطبيقات عديدة في مجال العلوم السلوكية ، وإدارة التغير ، والتفكير الابتكاري .

د - تغير أساليب ونظم التعلم نتيجة للانفجار المعرفي :

إن القرن الحادي والعشرين هو قرن العلم ، ومن لا يملك القاعدة العلمية الواضحة في هذا القرن ، لن يكون له مكان ، فهي قاعدة مهمة ومطلب أساسي للقرن القادم في شتى المجالات ونتيجة الانفتاح على أساسيات المعرفة والتغيير المستمر فقد حدث هناك تغير في نظم وأساليب التعلم ، وهذا ما يؤكده حجاج (١٩٩٥م/١٩٩٦م ، ص٥) بالإفادة التالية :

" ولما كانت الأسس الفلسفية والنفسية والثقافية والاجتماعية الحاكمة لعملية التعلم في حالة تغير مستمر فلقد تبع ذلك تغير في الأهداف وطرائق التدريس وأنشطة التعلم والتعليم وأساليب التقويم . وبناء على ذلك فقد ظهرت أنماط جديدة من التعليم مثل التعليم المستمر ، والتعليم الفردي ، والتعليم المستقل ، والتعليم التعاوني " .

كما أضاف توفيق (١٩٩٦م ، ص٦٧) بأنه بناءً على التغيير في نظم وأساليب التعلم أصبح نظام التعليم المرحلي ، والذي ينتهي بفترة معينة أو بشهادة معينة نظاماً غير ناجحٍ ، وتغيرت طريقة التعليم من عملية تلقينية تهدف إلى تغير في السلوك ناشئ من الخبرة إلى عملية بنائية نشطة يقوم بها المتعلم بصورة فردية أو جماعية ؛ لتفسير ما يُقدم له من معلومات ، وربطها بعضها ببعض بطريقه تعتمد على الدافعية والتوجيه الذاتي ، فالتعليم في ظل هذا العصر المتغير تحول إلى عمليه دائمة ، لا يسعى الفرد من خلالها إلى تعلم أشياء بذاتها بقدر أن يتعلم كيف يتعلم .

هـ – التطور العلمي والتكنولوجي :

لقد حظي الانفجار العلمي التكنولوجي الذي حدث نتيجة للتزايد المتسارع والمستمر في مجال العلم ، باهتمام العديد من العلماء والباحثين ، بالرغم من اختلاف تعبيراتهم عنه ، وصاحب هذا الانفجار سرعة مذهلة في تطبيق نتائج العلم ، الأمر الذي أسهم في تغيير معالم الحياة ووقعها بشكل كبير ، ويؤكد على ذلك السلمي (د.ت ، ص٦٣) حيث أشار إلى : " أن حدوث التحولات التكنولوجية الفائقة تسمح للإدارة الجديدة بإمكانات هائلة تتخطى بها عقبات كثيرة كانت تحد من فعاليات وكفاءة الإدارة التقليدية " . ومن الأمثلة على ذلك التطورات والمفاهيم التقنية المختلفة التي أُدخلت والتي أشار إليها الطيب (١٤١٦هـ/١٩٩٦م ، ص٥٢٦) حيث ذكر أن ثورة المعلومات والاتصالات أدت إلى حدوث مفاهيم جديدة من حسن استغلال وتوظيف للموارد وتجسير للعلاقات بين الدول ، الأمر الذي ترتب عليه رغبة متزايدة من الدول النامية عموماً والدول العربية بشكل خاص في السعي للنمو والتطوير والارتقاء التقني .

ويشير زاهر (١٩٩٠م ، ص٤٥٦) إلى أن الثورة العلمية التكنولوجية أحدثت بقدرتها على التغلغل في النسيج الاجتماعي تقويضاً لكافة هياكل المهن والوظائف على اختلاف مستوياتها ، وتسببت في تآكل للمعلومات ، وانخفاض في قيمتها المكتسبة من النظم التعليمية ، وما ترتب على ذلك من نشأة مجالات تخصصية جديدة ومهن وهياكل عمالة مغايرة لكل الصيغ والأشكال ، مما يجعل هناك دافعاً خاصاً في السعي للنمو والتطوير والارتقاء التقني خاصة في الدول النامية . في حين يرى بعض الباحثين مثل عبد الحليم (١٩٩٥م ، ص١٧١) أن العالم العربي يقف من التقنيات والتكنولوجيات العلمية المختلفة موقف المستهلك والمستخدم دون أن يكون له دور يذكر في الابتكار والإبداع .

و – التغير في الهياكل والبنى الحكومية المساهمة في التنمية الشاملة :

وفقاً للظروف البيئية المتجددة تم إعادة تشكيل هيكل الحكومة وأدوارها بطريقة لم تعد فيها سلطة الحكومة هي السلطة المهيمنة ، بل تقلصت أدوارها في مهام محددة ويشير إلى ذلك الطيب (١٤١٦هـ/ ١٩٩٦م ، ص ص٥٢٨- ٥٣٠) بأنه بناءً على التحولات الجذرية المتسارعة في الأوجه كافة ، حدث تقليص في أدوار الحكومة وانحصارها في المهام السيادية؛ كالأمن ، والعلاقات الدولية ، والحفاظ على البيئة ، ودعم التعليم ، والتدريب والأنشطة الصحية ، والبحوث ، والاستشارات الهادفة للتطوير ، وتأمين الرقابة على المواصفات ؛ حفاظاً على الجودة وحماية من المنافسة ، في حين منح القطاع الخاص الدور الأكبر في التنمية بتفعيل آليات السوق والمنافسة وذلك بنقل ملكية الوحدة الحكومية من القطاع العام إلى القطاع الخاص ، بافتراض أن القطاع الخاص في كل هذه الحالات أقدر على تعبئة الموارد ، وأكفأ من الدولة في إدارة المشروعات ؛ لما يتمتع به من حرية في الحركة ، ومرونة في اتخاذ القرار .

وجوهر الأمر أن إعادة تشكيل هيكل الحكومة يهدف إلى الخروج من النموذج البيروقراطي إلى أشكال تنظيمية واستراتيجيات جديدة تتفاعل مع التحديات البيئية

المتسارعة ، والتي تستوجب توافر خيارات متعددة لعملائها وتقوم على أساليب حديثة في الإدارة تعتمد على الدافعية والحوافز .

ويوضح هامر وشامبي (١٩٩٥ ، ص١٩) الدعوة للثورة الإدارية ، وإعادة هندسة نظم العمل بقولهما : " هندسة نظم العمل هي البدء من جديد أي البدء من نقطة الصفر وليس بإصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تغيرات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه ، إنما يعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء ، وإعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية ، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء الحاسمة مثل : التكلفة والجودة والخدمة والسرعة ".

ز – التحولات الاقتصادية العالمية :

يجتاز العالم من حولنا اليوم مرحلة انتقالية بالغة الأهمية للدخول إلى القرن الحادي والعشرين وسط تحولات سياسية واقتصادية انعكست على نواحي الحياة في المجتمعات المختلفة تمثلت في ظواهر عدة ؛ منها : التحولات الاقتصادية والعالمية والتي تشير إليها دراسة حجاج (١٩٩٥م /١٩٩٦م ، ص٣) ، وتتضح في تطور الاقتصاد في العالم من اقتصاد ما قبل الصناعة والذي كان يعتمد على صناعات تحقق إنتاجية عالية ، ومن ثم أرباحا مناسبة إلى ما يمكن أن يطلق عليه اقتصاد ما بعد الصناعة ، والذي يعتمد على التكنولوجيا المتقدمة وتكنولوجيا المعلومات ، والتي أدت إلى تغيرات اقتصادية أثرت بدرجه كبيرة على أساليب وأنماط الإدارة، ويذكر توفيق (١٩٩٦م ، ص٦٦) أنه نتيجة للتحولات الاقتصادية تكونت "اتفاقيات دولية في مجال إدارة الأفراد لمتعددي الجنسية . ويعني ذلك سهولة انتقال العمالة وتقارب الأجور ؛ مما يبرز أهمية الاستثمار في الكوادر الإدارية والفنية ، والارتقاء بالتخصصات ، وتنمية خبرات الأفراد بالمنظمات العربية ، لمجابهة المنافسة ، وسهولة تحرك العمالة المدربة " .

وترى الباحثة أنه أمام هذه التحديات الكثيرة ، يظهر أن هنـــاك حاجـــة ماســـة إلى الارتقاء بالقيادات التربوية ، وتنشيط وعيها بدورهـــا وبأثر أدائـــها على نشاط المنظمـــة التعليمية ، التي يقع على عاتقها تربية الأفراد وإخراج الطاقات الجيدة والمبدعة والتي تتـــلاءم مع هذه المتغيرات الكثيرة والحادثة من حولها ، مما يدعم هذه الدراسة التي تدعو إلى رفـــع مستوى دورات التدريب المستمر وإدخال أساليب حديثة عليـــها تتواكـــب ومتطلبـــات واحتياجات العصر المتغير مثل أساليب الإبداع الإداري ، للحصول على قيادات مبدعـــة واعية داعية تغيير قادرة على المبادرة واستشراف المستقبل وتوقعاته وتتعامل مـــع المواقـــف المختلفة بطريقة تتناسب والمتطلبات السريعة المتلاحقة .

٢ - أهداف التنمية الإدارية

اختلف الباحثون في عرض برامج التنمية ، حيث ذكر الأسيوطي وخطـــاب (١٩٧١م ، ص ٢٤) : " أن أهداف برامج تنمية القيادات الإدارية تنقسم إلى قسمين :

- الأهداف المباشرة قصيرة المدى ، والتي ترتبط بتحقيق مستوى عال من كفـــاءة الأداء لأفراد الإدارة العليا والقيادات الإدارية القائمة بالعمل حاليا .
- الأهداف طويلة المدى ، والتي تتعلق بإعداد أفراد الإدارة الوسطى والقيادات الإداريـــة في غير مراكز الإدارة العليا ، والذين يتوفر لديهم الاستعداد للتنمية القيادية للـــترقي في السلم الوظيفي ، وتحمل مزيدا من مسئوليات القيادة الإدارية بما يتناسب وقدراتهم " .

واتفق الشـــقاوي (١٤٠٦هـ/١٩٨٦م ، ص ص ٥٠ – ٥٣)و القبلان (١٤٠٦هـــ/١٩٨٦م ، ص١٤١) على أن التنمية الإدارية تهدف إلى معالجة عدة نواح في الإدارة العامة يتوفر فيـــها الرؤية المنهجية الشاملة ، وباعتبارها وسيلة لتحقيق التقدم في المجتمع ، ومن أهـــم هـــذه النواحي :-

أ - توفير وتنمية القوى العاملة .

ويكون ذلك بتوفير القوى العـــامة المؤهـــلة بالعـــدد والمستوى ، وفي الوقت

المناسب بالتخصصات التي تتطلبها خطة التنمية ، فإن من الأهمية إيجاد العنصر البشري الذي يتمتع بكفاءة وقدرة عالية . ومن أجل تحقيق هذه الأهداف يتم وضع سياسات وبرامج وظيفية مرنه لجذب وتنمية واستغلال أفضل القوى البشرية ، كما يساعد ذلك إنشاء جهاز مركزي للخدمة المدنية يسهم في تطوير وتطبيق سياسات وممارسات حديثه في حقل إدارة الأفراد .

فالفرد لا يشكل عبئا ثقيلا ما دام يمكن تحويله إلى طاقة كاملة للإنتاج عن طريق التوجيه والتدريب والحوافز الدافعة . مما يحتم إيجاد نظام شامل للتدريب يستهدف زيادة قدرات الأفراد ومهاراتهم ، من أجل تمكينهم من تطوير العمل وفقا للمتطلبات المتجددة .

ب – تطوير الجهاز الإداري القائم بالمهام التنموية

يمكن الاهتمام بتطوير الجهاز الإداري بطرق عدة ؛ ومنها التطوير التنظيمي والذي يعنى بإعادة تنظيم الإدارات المختلفة ؛ وتحديد مهامها واختصاصاتها ، كما يهدف إلى إيجاد نظام دقيق للتنسيق بين الأجهزة الإدارية المختلفة وذلك من أجل تحقيق نوع من التكامل بين أعمالها وزيادة فاعليتها ، كما تهدف عمليات تطوير نظم العمل إلى جعل الجهاز الإداري قادر على تنفيذ أهداف التنمية ، فبقدر ما تكون هذه النظم والقوانين متجددة ومواكبة لمتغيرات الجهاز الإداري ، بقدر ما يكون الجهاز ذلك قادرا على تحقيق أهدافه الذاتية ، ومن ثم أهداف التنمية .

جـ – الاهتمام بالبيئة الإدارية (عن طريق البحوث والاستشارات)

ويكون ذلك عن طريق إجراء البحوث والدراسات التي تعني بدراسة المشكلات والقضايا الإدارية التي تنشأ كإفرازات للتنمية ووضع الحلول المناسبة لها . وبقدر ما تكون البحوث نابعة من البيئة وموجهة لها بقدر ما تساهم مساهمة فعالة في حل مشكلاتها . كما أن الاستشارات الإدارية لا غنى عنها ، ويقع على عاتق مراكز الاستشارات مسئولية تشخيص وتطوير الجهاز الإداري ، ولتنظيم عمليتي البحوث والاستشارات يتطلب ذلك

إنشــاء نظــام يوجه كل منهما بمــا يفيد تنظيم الجهاز الإداري .

في حين وضح عمار (١٤٠١هـ ، ص٧١) عناصر عامة يمكن إيرادها في أهداف برامــج التنمية الإدارية للقيادات ، منها إزالة الذاتية التي يحملها معهم بعض الموظفين إلى مناصبــهم الإدارية ، وإكسابهم الفهم والمعرفة لأسباب المشكلات الأساسية ، والتدريب على زيــادة مهارات اتخاذ القرارات والعلاقات الشخصية ، وتحسين قدراتهم على التعاون عبر الإدارات والأجهزة الحكومية ، والتغلب على بعض نواحي الضعف والــتي تعــود إلى ثغــرات في إعدادهم وخبراتهم المكتسبة .

ومما سبق يظهر أن كلا من الأسيوطي وخطاب ركزا على أن أهداف تنمية القيــادات الإدارية تنقسم إلى نوعين : أهداف مباشرة وقصيرة المدى وخاصة بالقيــادات العليــا ، وأهداف طويلة المدى وتتعلق بأفراد الإدارة الوسطى . بينما وضح القبلان والشــقاوي أن أهداف التنمية الإدارية تتعلق بتوفير وتنمية الموارد البشرية والقــوى العاملــة ، وتطويــر إجراءات وطرق العمل عن طريق وضع البرامج والهياكل الملائمة لاحتياطــات التنميــة ، وأخيرا الاهتمام بالبيئة الإدارية عن طريق إجراء البحوث والدراسات المعالجــة لمعوقــات التنمية . وأضاف عمار إلى الاهتمام بتدريب القيادات وتنميتهم كعنصر مهم وهو إزالــة الذاتية التي يحملها معهم بعض الموظفين وإكسابهم الفهم والمعرفــة لأســباب المشــكلات الأساسية . وترى الباحثة أن ما عرضه (الشقاوي والقبلان) يعبر أكثر عن أهداف التنميــة الإدارية ، وأن إضافة (عمار) تعتبر مكملة لهما .

٣ – مجالات تنمية القيادة الإدارية :

يرى بعض الباحثين والخبراء ضرورة تنمية القيادات الإدارية في مجــالات متعــددة ، وذلك وفقا لما تتــطلبه أدوارهم القيادية من مهارات مشتركة متميزة . ويتفق كلا مــن محمود (١٩٨٩م ، ص٩) و الأسيوطي وخطاب (١٩٧١م ، ص٤٦ – ٤٧) على أهميــة التنمية في مجال مهارة العلاقات الإنسانية وفق التالي :

أ – مجال تنمية العلاقات الإنسانية :

وتتبلور هذه المهارة أساسا في الاتصال والتعامل مع البشر بصفة عامة ، وذلك من خلال الفهم العميق للعوامل المؤثرة في السلوك الإنساني وتتضمن أساليب التنمية في مجال العلاقات الإنسانية لمجموعتين متتاليتين وكل لها طريقتها ووسائلها الخاصة .

– مجموعة أساليب المقابلات الفردية .

– مجموعة أساليب الجماعات الصغيرة .

وتستهدف هذه الأساليب تنمية مهارات العلاقات الإنسانية في اتجاهين ، أحدهما : يتجه نحو تدريب الفرد على التصرف في مواقف العلاقات الإنسانية ، وثانيهما : نحو تنمية القدرات الكافية في الفرد بصفة عامة .

ويؤدي استخدام هذه الأساليب إلى تنمية القدرة لدى القائد على إرهاف الحس ، وتعميق البصيرة بنفسه وبغيره ، والإحساس بمشاعرهم واتجاهاتهم ، وأن يستجيب إلى قرائن ضئيلة في سلوك الآخرين قد تفصح عن الأسباب الحقيقية لما يصدر عنهم من قول أو فعل .

ب – مجال اتخاذ القرار

ويرى الأسيوطي وخطاب (١٩٧١م ، ص٤٨) أن أهمية تنمية مجال اتخاذ القرار لدى القيادات الإدارية يتمثل في مواطن متعددة ، تتضح في الآتي :

إن مواقف اتخاذ القرار في محيط عمل القائد الإداري لا تقتصر على مواقف العلاقات والتعامل مع الغير ؛ إذ تقتضي أعماله أن يتخذ قرارات من نوع آخر تتعلق بشوؤن أعمال المنظمة ، واتخاذ القرار في مجال شئون أعمال المنظمة ليس بالأمر الذي يمكن فيه اختيار موقف يرضى عنه كل أعضاء الجماعة . ولذا فيقتضي الوضع اتخاذ إجراءات تعين القائد الإداري في موقع التنفيذ بأن يوازن بين الأهداف المختلفة للمنظمة ويحصل على المعلومات المتعلقة بالموقف وتعميمها ، ثم يتنبأ باحتمالات حدوث نتائج معينة ، وقد ظهرت في هذا المجال أساليب حسابية خاصة تعرف ببحوث العمليات ، وأسلوب دراسة الحالات ،

ومباريات القيادة الإدارية ؛ وذلك لتنظيم الجوانب المتعددة لعملية اتخاذ القـــرار ، وتنميـــة مهــارات اتــخاذ القرار للقــائد الإداري في غير مجال شئون الأفراد . بينما يرى محمــود (١٩٨٩م ، ص٨٩) أن تنمية مهارة التصور الكلي للقيادة الإدارية يولد لديها استيعاب مجمـل نشاط المنشأة كمنظومة موحدة متكونة من جزئيات داخلية متصلة ببعضها بالقدر الـــذي يجعل كل جزء يؤثر ويتأثر بالآخر ، وأن النظرة الكلية للتنظيم وبيئته دون التركـــيز علـــى الجزئيات تساعد القيادات الإدارية على اتخاذ قرارات صائبة طويلة الأجل والمبنيـــة علـــى القدرة والتحليل والتنبؤ بالمستقبل والإعداد له .

ويتضح مما سبق أن نظرة كل من (الأسيوطي وخطاب) و(محمود) توصل إلى نفـــس الفكرة المراد إيضاحها ، إلا أن (الأسيوطي وخطاب) يضيف بعض الوسائل والطرق الـــتي تعين القائد في اتخاذ القرارات الصائبة ، مثل أسلوب دراسة الحالات ، ومباريات القيـــادة الإدارية ، وغيرها .

جـ – مجال القدرة على الخلق والابتكار

إن الحاجة إلى مهارات التخطيط والتنظيم والقدرة على الخلق والابتكـــار تـــزداد في مراكز الإدارة العليا والقيادات الإدارية عن غيرها من مراكـــز الإدارة الوســطى وخــط الإشراف الأول ، وهذا ما وضحه الأسيوطي وخطاب (١٩٧١م ، ص ٤٩ – ٥٠) في أهميـــة التنمية الإدارية في هذا المجال حيث ذكر أن العمل في مجال الإنتـــاج يحتـــاج إلى الأفكـــار الجديدة بصفة مستمرة ، وتزداد الحاجة إلى القيادة الإدارية المبتكرة الخلاقة نظرا للتغـــيرات السريعة التي تتصف بها مجتمعاتنا الحديثة ، فمن الضروري أن توجه برامج تنميـــة القيـــادة الإدارية عنايتها إلى تنمية وتدعيم هذا التفكير الابتكارى مسترشدة بـــما أكدته البحـــوث السيكولوجية . وهذا ما يؤكد أهمية هذه الدراسة والتي تحث على ذلك .

ثانيا : التدريب مدخل التنمية الإدارية للقيادات التربوية :

إن التدريب الإداري هو أحد المداخل الأساسية للتنمية الإدارية ، و وسيله من وسائل تحقيقها ، ويتفق مع تنمية القوى البشرية من حيث الهدف ، فهما يهدفان إلى إعداد الكوادر الإدارية والفنية الوطنية المؤهلة لإنجاز الأعمال والمشاريع التنموية في الدولة ، وترجع أهميتهما لكونهما يعنيان بالإنسان الذي هو الهدف الأول للتنمية والعنصر الهام فيها ، فالفرد يمثل موردا من أهم الموارد اللازمة لتحقيق التنمية ، فعن طريق التوجيه والتدريب والحوافز يمكن تحويله إلى طاقه كاملة للإنتاج متطلعة للتقدم ، وقد اهتمت بأمره جميع الدول المتقدمة والنامية وعلى جميع المستويات .

ولقد عرف السلمي (١٩٧٠م ،ص٦) التدريب بأنه : " محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم الإدارية " . وأضاف على ذلك العلي (١٤٠٧هـ /١٩٨٧م، ص ١٩٢) بأنه : " تزويد الفرد العضو في التنظيم بالمهارات والخبرات التي تجعله قادرا على القيام بعمل ما ، وذلك سعيا للوصول إلى درجة معينة من الكفاءة وحسن الأداء " . كما ذكر الجوهري (١٩٨٦م ، ص ١٣) بأن التدريب : " نشاط مخطط له يهدف إلى إحداث تغيرات في الفرد والجماعة ، من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات ، بما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقين للقيام بأعمالهم بكفاءة ومقدرة إنتاجية عالية " . وعرفه حسين (١٩٩٧م ، ص١٨٩) بأنه : " مجموعة الأفعال التى تسمح لإعادة تأهيل الأفراد بأن يكونوا في حالة من الاستعداد و التأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار المؤسسة التي يعملون بها " . ويرى القبلان (١٤٠٦هـ / ١٩٨٦م ، ص١٤٣) : " بأن التدريب يعتبر من أهم الطرق لإيجاد قيادات إدارية فعالة ومؤهلة علميا وعمليا ، لإحداث التطوير الإداري ، أو التنمية الإدارية الشاملة " .

وعلى الرغم من اختلاف أساليب الكتاب و الباحثين في تحديد مفهوم التدريب ، فمن الملاحظ أن موضع الاهتمام لديهم ينصب على تطوير ملكات الأفراد وتنمية قدراتهم وتوجيه سلوكهم ، ويرى توفيق (١٩٩٦م ، ص ٢٣) أن العنصر البشري هو العنصر

الأساسي في العملية التدريبية ، وإن كافة الموارد (غير البشرية) لها حد أقصى لا يمكن لها تجاوزه في العملية الإدارية ، فالتكلفة دائما مرتبطة بالحد الأقصى للعائد الذي يمكن تحقيقه من وراء هذا الأصل ، في حين أن الطاقة البشرية هي المورد الوحيد الذي لا حد لأفكاره ، وتصبح قضية التكلفة هنا غير ذات دلاله معنوية (حيث إن بإمكان أي قيادة إدارية نابهة أن تأتي بفكرة إبداعية تنقذ بها مؤسسة ما ، وترقى بها وبأمة بأكملها) عندئذ تسقط قضية التكلفة برمتها قياسا إلى العائد المقدم أو الفرصة المحققة .

ويرى حسين (١٩٩٧م ، ص ص ٢٠٣ ، ٢٠٦) أن التدريب ليس مجرد حل مؤقت لمشكلة تواجه الإدارة ، أو حل بديل يمكن للإدارة أن تبحث عن بدائل أخرى له ، إنما هو نشاط ووظيفة أساسية في المؤسسة سواء كانت وزارة أم مصلحة أم شركة أم هيئة ، فهو لا يتعلق بفرد بذاته ، ولكنه عملية تتعلق بالمؤسسة كلها وخططها المستقبلية ، ولذلك يجب أن تنظر إليه الإدارة على أنه وظيفة أساسية ومستمرة طوال حياة المنظمة ، فهو نظام متكامل يتكامل مع الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية ، فلن يأتي وحده بمعجزة ويحل مشكلات جهاز إداري متهالك إلا إذا تكاملت المجهودات المبذولة في التدريب مع مجهودات أخرى لإصلاح الأوضاع التنظيمية والإدارية ، كما أن إدارته تحتاج إلى خبرات إدارية وفنية من جانب المسئولية عنها مثلها مثل أي إدارة أخرى .

١ - أهداف التدريب :

إن تحديد أهداف البرنامج التدريبي هو الخطوة الأولى في مجال وضع وتصميم البرنامج التدريبي . ويرتبط تحديد أهداف البرنامج التدريبي بتخطيط الاحتياجات التدريبية التي تحدد القدرات والمهارات المراد إكسابها للمتدربين ونوعية البرامج التدريبية المطلوب توفيرها .

وقد اتفق كل من قاسم (١٩٩٣م ، ص ٥١) و حسين (١٩٩٧م ص ٢٢٦) وياغي (١٤٠٦هـ/١٩٨٦م ، ص١١-١٢) على أن أهداف التدريب تتضمن الآتي :

أ - **الأهداف اليومية الاعتيادية :**

حيث ذكر (حسين) أن الأهداف اليومية الاعتيادية هي التي تشتق من الواجبات اليومية الروتينية للوظيفة ، وتحقق القدر المطلوب من الأداء ، وتحفظ للوظيفة توازنها مع بقية الوظائف . ويضيف (ياغي) بأن هذه الأهداف تتخذ لمواجهة مواقف روتينية متكررة من حين لآخر ، ويتم من خلالها تدريب الموظفين الجدد ، وتزويدهم بالمعلومات المتعلقة بالعمل الذي سيقومون به ، وتشمل هذه المعلومات أهداف المنظمة وأنظمتها وقوانينها ، وكذلك واجبات الأفراد في وظائفهم وواقع التنظيم في المنظمة . وهذا النوع من التدريب لا يحتاج إلى جهد ذهني وإبداع من مصمم البرنامج ، حيث يستند إلى مؤشرات وأرقام تتعلق بالأداء المعتاد للأعمال ، فهي لا تمثل مجهودا غير منتج بل هي تحقق فائدة بأن تساعد المؤسسة على تحقيق القدر المطلوب من كفاءة الأداء . ويرى (قاسم) : " أن هذه الأهداف عادة ما تعبر عن حاجة يمكن أن تكون محددة بشكل مسبق ، فهي معلومة لدى متخذي القرار ، مثل إعداد بعض الأشخاص لتولي مراكز وظيفية معينة، أو بسبب الترقية، أو النقل، أو الندب ، أو الإعارة، وعادة ما يفضل لهؤلاء الأشخاص تدريبا عاما داخل المؤسسة وتحت رقابتها " .

ب - **الأهداف التدريبية لحل المشكلات :**

وهي الأهداف التي تختص بإيجاد حلول للمشكلات التي تواجه العنصر البشري (الفرد) سواء كانت مشاكل فنية تتعلق بمهارات فنية جديدة يجب اكتسابها ، أو إنسانية تتعلق بالاتصال والعلاقات الودية والتعاون البناء وغيرها . حيث ذكر (حسين) : " بأنها الأهداف التي تختص بإيجاد حلول محددة للمشكلات التي تثور في العمل من فنية وإنسانية وغيرها ، وتساعد هذه الأهداف الأفراد والقطاع الخاص على الاستمرار في الإنجاز

والتغلب على الصعوبات التي تصادف العمل وأضاف (قاسم) إلى أن هذا النوع من الأهداف يسعى إلى "علاج المشاكل ذات الطبيعة الدورية أو التي تواجه المجتمع المحلي أو الوحدات الإدارية وتتطلب إعدادا مسبقا لمواجهتها .

ويوضح (ياغي) بأن هذه الأهداف تتجه نحو إيجاد حلول مناسبة للمشكلات التي تواجه العنصر البشري ، ومحاولة الكشف عن المعوقات والانحرافات التي تعوق الأداء . فهي أفضل من الأهداف التي تسعى إلى تحقيق استمرارية وبقاء المنظمة في حدود الأنماط المقررة .

جـ - الأهداف التدريبية الإبداعية :

يرى (ياغي) أن الأهداف التدريبية الإبداعية هي أعلى مستويات المهام التدريبية ، حيث تعمل لتحسين نوعية الإنتاج ، وتخفيف تكاليف التدريب ، وتختص بمحاولة تحقيق نتائج غير عادية ترفع بمستوى الأداء نحو آفاق لم يسبق التوصل إليها .

ويذكر (حسين) أن هذه الأهداف تتعلق بالتطوير والاكتشاف والتجديد ، وتساعد المتدربين على الوصول إلى أفكار جديدة وحلول مبتكرة وقرارات أكثر فعالية .

ويضيف (قاسم) إلى أنها تقدم برامج يحتاجها المجتمع المحلي والمجتمع الأم عموما بسبب أهميتها للتطوير . إلا أن حسين (١٩٩٧م ، ص ٢٢٧) أضاف إلى الأهداف اليومية والتدريبية لحل المشكلات الإبداعية والأهداف الشخصية والمتمثلة في الآتي:

د - الأهداف الشخصية :

وهي التي يريد الأفراد تحقيقها لأنفسهم ؛ فالموظف المدرب يعمل بروح وبواعث تلقائية من نفسه وبرغبته أكثر مما يعتمد على وسائل الإشراف والتوجيه التي تمارس عليه ، مما يحقق له تنمية ذاتية والإحساس بالأهمية وباحترام الآخرين له وتأكيد الذات مما يحسن من إنتاجيته ، وبالتالي يمكنه الحصول على الترقيات ، فيهتم التدريب هنا بمساعدة الشخص على أن يضع لنفسه أهدافا ، ويكشف الطرق الملائمة لبلوغها ، ويسعى الى تحقيقها من خلال مصالح العمل .

ومما سبق يتضح أن الأهداف التدريبية تتضمن أهدافا نمطية يومية روتينية ، وأهدافا تدريبية لحل المشكلات ، وأهدافا إبداعية ، وأخرى شخصية ، وتقام البرامج التدريبية على أكثر من هدف يتم ترجمته في سلوكيات ينبغي للمتدرب التدرب عليها . وقد اهتمت هذه الدراسة بالأهداف التدريبية الإبداعية من حيث أنها يمكن أن تحتوي على الأهداف الأخرى مثل : أهداف حل المشكلات ، والأهداف الشخصية ، وذلك بطرح أنواع مختلفة من أساليب الإبداع الإداري ؛ ليتم إدخالها في برامج تنمية القيادات التربوية النسائية ، بما يحقق لهن قدرات إبداعية قادرة على اقتحام المشاكل ، واتخاذ القرارات الجريئة ، والمبادرة لإحداث التغيير في ظل التحديات المعاصرة واحتياجات المجتمع .

٢ – مقومات نجاح التدريب :

يتوقف نجاح التدريب على مجموعة من العوامل والاعتبارات التي يجب أخذها في الحسبان ، ومن أهم هذه الاعتبارات ما يلي :

أ – القدرة على الالتزام بمسؤوليات العمل التدريبي

ومن المعروف أن المنشآت تلجأ إلى نظام التدريب ، لتحقيق أهداف معينة ، وبناء على ذلك فإن عليها أن تقوم بمجموعة من الأعمال لتحديد هذه الأهداف ، ويؤكد ذلك ما يذكره الجوهري (١٩٨٦ ، ص٢٦) بأن مسؤولية تحديد الاحتياجات التدريبية تقع على عاتق كل من الرؤساء والقادة ومديري التدريب والأخصائيين بما لديهم من خبرة في الكشف عن هذه الاحتياجات التدريبية ، ولما لهم من صلاحيات توفر لهم البيانات اللازمة لمعرفة هذه الاحتياجات . كما يجب على القائمين بمسؤوليات تنمية وإعداد البرامج وتنفيذها وتمويلها أن يتصفوا بالمرونة ؛ وذلك لأن الاحتياجات التدريبية تحتاج إلى تجديد دائم في الدراسات التحليلية لها ، وتعتمد دائما على تقارير الفعالية التدريبية أو ما يسمى بالمعلومات المرتدة .

ب – تزويد وحدات التدريب بالعناصر الفنية :

إن العنصر البشري المتمثل في المدربين ، يعد من أهم مكونات العملية التدريبية، ويعد قطبا من أقطابها الرئيسية ، وإليه يعزى جانب كبير من النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف التدريبية بصفة عامة ، ولذلك كان إعداد وتوفير المدربين بالعدد والنوعية المناسبين أمرا بالغ الأهمية بالنسبة للعملية التدريبية ، وهذا ما يؤكد عليه إبراهيم (١٩٨٥م، ص ٤٥) حيث ذكر أن عملية جمع المعلومات وتحديد الاحتياجات التدريبية لا يمكن أن تحقق فعاليتها ما لم يتوفر للمنشأة العناصر الفنية القادرة على القيام بالمهام المناط بها ويرى الجوهري (١٩٨٦م ، ص٢٣) أن على المدرب أن يكون ملما إلماما وافيا بأهداف المنشأة ، وطبيعة العمل ، والأساليب المختلفة لعمليات التدريب ، ومدى مواءمة كل أسلوب لنوع البرنامج ولنوعية المتدربين وللفترة الزمنية ، وأن يكون لديه القدرات التي تؤهله للقيام بعمليات التدريب ، أي أن يكون متمكنا في تخصصه وفق إعداد جيد .

جـ – اختيار مجموعة المتدربين الذين يحتاجون فعلا إلى التدريب :

يرى الجوهري (١٩٨٦م ، ص٢٣) أنه ينبغي أن يكون المتدرب راغبا ومستعدا للاشتراك في الدور، وذلك لكي يكون لديه الدافع على التعلم ، واكتساب الخبرة والمعرفة ، ويؤكد على أهمية اختيار المتدربين ياغي (١٤٠٦هـ / ١٩٨٦م ، ص١٣٢) حيث ذكر : " أن عملية اختيار المتدربين ليست عملية سهلة كما يتخيلها الكثيرون ، بل إنها تعتمد على تخطيط منظم ، وإلا خلقت مشكلات ومصاعب عديدة تحول دون نجاح التدريب ، وبالتالي أصبحت العملية مضيعة للمال والجهد والوقت " .

ومما يؤكد على أهمية الاستعداد لفئات المتدربين المختلفة ما يشير إليه سيمس (١٤١٢هـ/١٩٩٢م ، ص٣٩) أنه يجب تصنيف المتدربين قبل حضورهم البرنامج التدريبي بهدف الإعداد المسبق للأساليب المتبعة والمستخدمة في البرامج المعدة بما يتواءم ويتناسب مع خبرات وقدرات المتدربين ، ويفيد محمد (١٤٠٩هـ /١٩٨٩م ، ص٨٢) أنه مما يساعد على توجيه المشتركين في البرنامج أن يكون هناك إعلان مسبق عن البرنامج المقدم ؛ حتى يتسنى

للمسؤولين ترتيب أمورهم ، وإرسال من يخصهم الحضور في البرنامج المحدد والذي يتناسب مع وظائفهم وإمكاناتهم .

د – اختيار الأسلوب الذي يتناسب وطبيعة التدريب :

إن عملية اختيار وسيلة التدريب عملية غير بسيطة ؛ والسبب في ذلك يعـــود إلى أن هناك عوامل ومتغيرات ومعايير عديدة متعددة ومختلفة ومتداخلة تدخل في عملية الاختيار ، ويؤكد على ذلك الجوهري (١٩٨٦م ، ص ٢٤) حيث ذكر أن علـــى المنشـــأة أن تختـــار الأسلوب الذي يحقق الغرض من التدريب ، فأسلوب تدريب الإدارة العليا قد لا يجـــدي لتدريب الإدارة الوسطى ، والأسلوب الذي يتبع في المجموعات الكبيرة قد لا يجدي مـــع المجموعات الصغيرة ، وأن لا يكون هناك أسلوب واحد يركز عليه البرنامج ؛ فكل أسلوب له نقاط ضعف ونقاط قوة فيجب أن لا يطغى أسلوب تعليم أو تدريب مفرد بمزاياه علـــى أسلوب آخر كما يؤكد حسين (١٤١٧هـ/١٩٩٦م ، ص٤١) على اختيار الطرق والوســـائل التي تركز على المتدرب ، وتجعله إيجابيا في عملية التعليم تجعله يحتفظ أكثر بما تعلمه ، تفوق فائدتها على الطرق التي يكون فيها المتدرب متلقيا سلبيا طوال وقته .

هـ – تحديد الموضوعات أو المواد التي يتضمنها برنامج التدريب :

تعتبر المادة التدريبيـــة عنصرا من عناصر عملية التدريب ، ويقصد بها كل ما يستخدم في عملية التدريب ، وهناك شروط يجب أن تتوفر في المواد التدريبيـــة المتضمنة للبرنـــامج التدريبـــي والتي وضحها الجوهري (١٩٨٦م ، ص ٢٥) حيث ذكر أنه يجب أن تتنـــاسب مادة الدراسة والمادة العلمية والعملية في برنامج التدريـــب والقـــدرات العلميـــة الفنيـــة للمتدربين، بالإضافة إلى أنها يجب أن تكون ترجمة صادقة لاحتياجات المنشأة المســـتقبلية مرتبطة بحياة وأهداف المتدرب ، فكلما روعي ذلك فيها كانت أسهل في التعلم والاحتفاظ بعيدة عن النسيان ، فيتعين على المؤسسة مراعاة الحرص ، والدقة في تحديد مواد الدراســـة ، واستبعاد الموضوعات التي لا تحقق أهداف التدريب .

و – اقتناع الإدارة العليا بدور مؤسسات التدريب ، والاتفاق معها في السلطات الممنوحة :

تستمد العملية التدريبية قوتها من اقتناع الإدارة العليا للمنشأة وإيمانها بدور التدريب، كاستثمار بشري له عائده الملموس ، وأن يكون هناك اتصال دائم وتشاور بين مؤسسات التدريب وواضعي القرارات ، والتفاهم والاقتناع المستمر من قبل المؤسسات للمجالات التي تحتاج إلى تدريب ، والعمل على نشر الإيمان برسالة التدريب وأهدافه حتى تتفق قرارات الإدارات العليا والمبادئ والعلوم التي يتلقاها المتدربون في البرامج التدريبية ، ومما يؤكد ذلك ما ذكره هاشم (١٩٧٩م، ص٣١٩) : " إن مسئولية التدريب يجب أن تمارس بواسطة الإدارة العليا في المشروع كأحد مسئولياتها الرئيسية باعتبارها تتحمل عبء تنمية أفراد القوى العاملة في كافة مستوياتها بما يكفل تحقيق الأهداف العامة بكفاءة وفاعلية واقتصاد . وهنا يكون من الأهمية تحمس الإدارة العليا لبرامج التدريب ، وتوفير كافة الإمكانات لإنجاحها " .

ومما سبق يتضح أن هناك مقومات تساعد على نجاح العملية التدريبية ، وهي التي تدفعنا إلى ضرورة استخدام أساليب الإبداع الإداري في برامج التدريب عامة ؛ وذلك لتنوع المجالات التي تتطرق إليها هذه الأساليب ، واهتمامها بكافة مستويات التنظيم الإداري ، والعلاقات بين هذه المستويات .

٣ – تدريب القيادات التربوية : المفهوم والأهداف :

يعتبر تدريب القيادات التربوية أحد وسائل التطوير التنظيمي والتنمية الإدارية في مجال التعليم ؛ وذلك لأن هذه القيادات في مستويات التنظيم التربوي المختلفة ، هي القادرة على إحداث التجديدات التربوية التي يمكن أن تواجه ما قد يتعرض له النظام التعليمي من مشكلات ، إذ يتوقف تقدم المجتمعات وتطورها على درجة كفاءة هذه القيادات وإعدادها وتدريبها ، وتختلف إدارة مؤسسات التعليم عن غيرها من المؤسسات الصناعية والتجارية

والتي يكون تحقيق الأرباح أهم أهدافها . فقد نجد عشرات الطرق لتطوير صناعة ما ، لكن التربية والتعليم هما الطريقتان الوحيدتان لتطوير الإنسان . ولذلك فـإن إدارة مؤسسـات التعليم عملية معقدة متشـابكة ، فهي بحاجة إلى قيادات تربوية فاعلة مؤثرة تقود هـذه العملية .

أ – مفهوم القيادات التربوية :

لقد وردت العديد من التعريفات للقيادة ، نورد منها ما يلي :

- عرفها هاشم (١٩٧٩م ، ص٤٢٣) : " بأنها عملية تهدف إلى التأثير التوجيهي في سـلوك العاملين أفرادا وجماعات ، وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم ، وضرب المثل لهم في الأفعـال والتصرفات بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة " .
- وذكر جلال (١٩٩٦م ، ص٢٥٨) : " أنها القدرة على استمالة الآخرين بحيث يجعلـهم يقبلون قيادته طواعية ودون ما إلزام قانوني " .
- ويبين الطويل (١٩٩٨م ، ص٢٥١) أن القيادة يمكن إجمالها فيما يلي :
  - "إن القيادة هي دور جماعي ؛ إذ لا يمكن لأي إنسان أن يكون قائدا بمفـرده ، وإنما يستطيع أن يمارس القيادة من خلال مشاركته الفعالة في جماعة ، ما ضمن إطـار موقف معين .
  - إن القيادة تعتمد على تكرار التفاعل ، أي أن القيادة في جماعة ما تتطلب حـدا أدنى من تلاقي القيم والاهتمامات يسمح باستمرارية التفاعل .
  - إن القيادة لا ترتبط بالضرورة بالمركز ، وإنها منتشرة وموزعة عبر المؤسسة .
  - إن معايير الجماعة ومشاعرها تحدد القائد كما تحدد درجة اعتبارهم لسـلوكياته كسلوكيات قيادية " .

وبالنظر إلى التعريفات السابقة والتي تبين رأي بعض الباحثين في علم الإدارة ، يظهر أن القيادة ظاهرة محورها التأثير في الآخرين ، وهذا التأثير يتم من خلال شخص يتمتع بصفات معينة تجعله قادرا على ممارسة هذا التأثير بفعالية .

وعملية تدريب القيادات التربوية ، تتم وفق برامج منتظمة تتبع سياسات واستراتيجيات محددة بأهداف وخطط واضحة في صورة برنامج تدريـــبي له ضوابط وشروط ؛ وذلك من أجل رفع الكفاية الداخلية للقيادات ، وتزويدهم بالمهارات العلمية والتربوية والفنية الـــتي تتطلبها وظائفهم ، ورفع الكفاية الخارجية التي يتطلبها المجتمع الخارجي ، ممـــا يـــؤدي إلى زيادة الإنتاجية الإدارية والعلمية ، ويساعد على ارتفاع كفاية النظام التعليمـــي الداخليـــة والخارجية .

ب – أهداف تدريب القيادات التربوية :

ذكر مرسي (١٤٠٥هـ/١٩٨٦م ، ص١٨٢) أن تدريب القيادات التربويـــة يـــهدف إلى تحقيق أغراض أساسية من أهمها :

- " رفع مستوى أداء الفرد عن طريق اكتسابه للمهارات المعرفية والعلمية المســـتحدثة في ميدان عمله .
- زيـــادة قدرة الفرد على التفكير المبدع الخلاق بما يمكنه من التكيف مع عملــــه مـــن ناحية ، ومواجهة مشكلاته والتغلب عليها من ناحية أخرى .
- تنمية الاتجاهات السليمة للفرد نحو تقديره لقيمة عمله وأهميته والآثـــار الاجتماعيـــة المتصلة به والمترتبة عليه " .

وذكر صبيح (١٩٧٧م ، ص٣٤٤) أن هناك أهدافا عامة لتدريب القيادات التربوية أثنـــاء الخدمة ، وهي كالتالي :

- رفع مستوى أدائهم ، وتحسين اتجاهاتهم ، وتطوير مـــهاراتهم ومعارفـــهم ، وزيـــادة قدراتهم على الإبداع والتجديد .
- زيادة إلمامهم بالطرق والأساليب الحديثة في توجيه العملية التعليمية ، وتعزيز خبراتهم في مجالات التطبيق .
- تبصيرهم بمشكلات النظام التعليمي القائم ، ووسائل حلـــها ، وتعريفـــهم بدورهـــم تجاهها.

- تنمية الإحساس لديهم بالنواحي الإنسانية ، وفهم فلسفة الأمة وأهدافها التربوية .
- تعميق وعيهم بالتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتي يتعرض لهـــا المجتمـــع ومحاولة ترجمتها إلى أنماط سلوكية في مجال الممارسة التوجيهية .

كما أن هناك أهدافا خاصة لتدريب القيادات التربوية أثناء الخدمة وردت في (دليـــل الدورات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية ، ١٣٩٣/١٣٩٤هـــــ ، ص ص ٥-٦) ، وهي كالتالي :

١ – تعريف الدارسين بأهم الاتجاهات والنظريـــات الحديثة في التربية وطرق التدريـــس العامة ، وأثرها في عملية تحسين التعليم والتعلم ، وتبصيرهم بالوسائل والمعينات التعليميـة ، وكيفية استخدامها في التدريس .

٢ – إعطاء المتدربين فكرة شاملة عن الإدارة العامة وطبيعتها وتطبيقاتها ، وأهم الوظـــائف الإدارية التي على المدير أن يزاولها في أي مؤسسة .

٣ – إطلاعهم على أهم الحقائق والنظريات العامة في الإدارة المدرسية والأسس التي تبـــنى عليها ، وأهم الاتجاهات الحديثة منها ، وأثر ذلك على النمو المهني للمتدربـــين ، وخلـــق ظروف ملائمة للعمل ، وتوطيد العلاقات الإنسانية بين الأعضاء العاملين في المدرسة .

٤ – إعطاؤهم فكرة عن الإشراف التربوي بمفهومه الحديث ، وتعريفهم بأساليبه وأنواعه ، وأهم الاتجاهات الحديثة فيه ، وأثر ذلك على النمو المهني للمعلم ، وتقويم كفايته وبالتـــالي تحسين عملية التعليم الهامة ، في ضوء الأسس والنظريات المتبعة في تقويم المناهج .

٥ – إعطاؤهم فكرة عامة عن التخطيط التربوي ، وأهميته ، وأهدافه ، والعوامل التي تؤثـــر فيه ، ودراسة نظام التعليم في المملكة ، والأسس التي تبنى عليها ، وكيفية ترجمة هذا النظام التعليمي إلى أهداف تربوية محددة .

٦ – تعريفهم بالمناهج وأنواعها وأساليبها ، مع دراسة المناهج والكتب المقررة في المراحـــل التعليمية المختلفة قبل الجامعية ، ومدى ملاءمتها للسياسة التعليمية العامــــة ، وفي ضـــوء الأسس والنظريات المتبعة في تقويم النتائج .

٧ – التعرف على المبادئ التي على القائد التربوي أن يراعيها في تخطيطه للعمل وتوزيعه وتنسيقه بين العاملين معه ، والتركيز على الجوانب العملية في الإدارة ، كإعطاء فكرة عن السجلات والملفات وتقدير الميزانية وبعض الأعمال الخاصة بالمستودعات والمكتبة مثلا .

٨ – تزويدهم بفكرة عامة عن التقويم وأسسه وطرائقه

٩ – إطلاعهم على مراحل النمو وأنواعه المختلفة عند الطالب ، وتوضيح الخصائص العامة لكل مرحلة من هذه المراحل مع التركيز على مرحلة المراهقة ، وتزويدهم بالمعرفة العامة لسيكولوجية التعليم .

١٠ – تعريفهم بأهمية الدراسات المقارنة في الميدان التربوي ، وإطلاعهم على مزايا وعيوب الإدارة التعليمية في الأقطار العربية .

وترى الباحثة أن الأهداف الخاصة دائما تشتق من الأهداف العامة ، والملاحظ أنها تركز على تعريف القيادات بأداء واجبات نمطية ، وفنية و لم تعنى بتحقيق ما ورد في الأهداف العامة ، و لم تكن تحاول أن تكون مدخلا لمعالجة القصور في الأداء أو تسعى إلى التزود بكل ما هو جديد في مجال العمل ، وترجمة التدريب على التفكير المبدع الخلاق إلى ممارسات سلوكية فعلية لتطوير وتنمية القيادات التربوية في في أعمالها التنفيذية .

ثالثا : واقع التنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية بمكة المكرمة :

وتعرض الباحثة واقع التنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية بمكة من خلال عرض ووصف وتحليل برنامج

" تنمية المهارات الفنية والإدارية للجهاز الإشرافي (مديرات ومساعدات لجميع المراحل لعام ١٤١٩ هـ) " وذلك من خلال الأبعاد التالية :

١ – أهداف البرنامج

٢ – المحتوى العام للبرنامج

٣ – مدة البرنامج ومكان تنفيذه

٤ – منفذات البرنامج

٥ – المستفيدات من البرنامج

٦ – الأساليب التدريبية

٧ – تقييم المتدربات

حيث تولي المملكة العربية السعودية اهتمامها بتدريب القيادات التربوية النسائية اقتناعا بأهمية أدوارهن في تطوير عملية التعلم والتعليم في المملكة ، ويستهدف هذا البحث تقييم واقع نظام تدريب القيادات التربوية النسائية الحالي من خلال دراسة برنامج : " تنمية المهارات الفنية والإدارية للجهاز الإشرافي (مديرات و مساعدات لجميع المراحل) للعام الدراسي ١٤١٩ هـ " ؛ وذلك للتعرف على نقاط القوة والضعف في هذا النظام ومحاولة إدخال الأساليب الحديثة عليه والملائمة لتطويره ليتلاءم مع مفاهيم وتقنيات الإدارة التربوية الحديثة .

فبالرغم من وجود سياسة تعليمية تحدد دور النظام التدريبي للقيادات التربوية في تأهيل وتنمية وتطوير القيادات التربوية للقيام بدورها القيادي على أكمل وجه ، فإن الأهداف الموضوعة في هذا النظام لا تؤدي إلى تحقيق هذه السياسة بشكل تام ، ويتضح ذلك من خلال استعراض ومناقشة وتحليل الأهداف العامة والتفصيلية لبرنامج التنمية المذكور ، والتي هي كما يلي :-

١ – أهداف البرنامج :

– الأهداف العامة .

- تزويد مديرات المدارس ومساعداتهن في التعليم العام بالمعارف والمهارات والاتجاهات ، وتحسين الأداء في العمل بطريقة فعالة .
- تعزيز الانتماء لمهنة الإدارة المدرسية .

– الأهداف التفصيلية كما يلي :

١ – الإشراف على شئون الطالبات .

٢ – الإشراف على التنظيم المدرسي وشئونه الإدارية .

٣ – الاهتمام بالمجتمع المحلي للمدرسة .

٤ – متابعة مهام ومسئوليات المشرفة الاجتماعية ورائدة الفصل والتعاون مع المشرفات بمختلف التخصصات .

٥ – كيفية التعامل والتعاون مع المجتمع المدرسي .

٦ – الإشراف على الشئون المالية .

٧ – متابعة مهام ومسئوليات المعلمة التعليمية والإدارية .

٨ – متابعة مهام ومسئوليات الهيئة الإدارية والمالية الموضحة في الصفحة الثالثة من البرنامج الملحق (١٩٥ – ١٩٦)

وترى الباحثة أنه من خلال استعراض ومناقشة وتحليل الأهداف المرسومة لهذا البرنامج أن الأهداف المقدمة غير مصاغة بلغة السلوك المتوقع من المتدرب ؛ مما يجعل هناك صعوبة في عملية قياس تحقيقها ، وأن الباحثين والمفكرين قسموا الأهداف إلى أهداف يومية اعتيادية وأهداف تدريبية لحل المشكلات وتدريبية إبداعية وشخصية ، غير أن أهداف البرامج كانت مركزة على الأهداف اليومية الاعتيادية فقط والتي تعكس سلوكيات روتينية يوميه تمارسها القيادات التربوية . ومما يؤيد ذلك أن الإجابات المقدمة عن دراسة فهمي ومحمود (١٤١٤/١٩٩٣م ، ص١٥٧)كانت متفقة على ضرورة تضمين أهداف البرنامج التدريبي للمهارات المختلفة واللازم توفرها فيمن يشغل وظيفة مدير مدرسه وهي المهارات الفنية والإدارية والإنسانية إضافة إلى مهارات التفكير والإدراك والابتكار .

وقد أجريت عدد من الدراسات حول البرنامج وأهدافه وكانت نتائجها مختلفة ومتباينة، حيث ذكرت دراسة الأزهري (١٤١٣هـ / ١٩٩٣م ، ص ١٢٨ – ١٢٩) بأن برامج تدريب مديرات المدارس التابعة لرئاسة تعليم البنات تعاني من غموض في صياغة بعض

الأهداف الخاصة بالتدريب ، وعدم وضوحها في أذهان المدربات ، مما أدى إلى عدم ارتباطها ببعض الموضوعات . ويفيد في ذلك الشعلان (١٤١٦هـ / ١٩٩٥م ، ص ٣٠٧) : " بضرورة تحديد أهداف البرامج بكل وضوح وأن تصاغ بشكل يسهل عملية قياسها " .

٢ – المحتوى العام للبرنامج التدريبي

ذكر بعض الباحثين في علم الإدارة مثل ياغي (١٤٠٦هـ / ١٩٨٦م ، ص١٢٥) أن المادة التدريبية تعتبر عنصرا من عناصر عملية التدريب ، ويقصد بها كل ما يستخدم في عملية التدريب من كتب ومذكرات ومقالات وبحوث وتقارير ومستخلصات توزع على المتدربين خلال فترة البرنامج التدريبي وذات صلة بالموضوعات التي يدرسونها .

وبالاطلاع على المحتوى العام للبرنامج وجد أنه يحتوي على خمسة عشر درسا بموضوعات مختلفة ، وسبعة وخمسين تدريبا تفصيليا ، وستة عشر مشكله تخص الطالبات ، وأربع مشكلات تخص أولياء الأمور ، وأربع عشرة مشكله تخص الهيئة التعليمية ، وسبع مشكلات تخص المباني المدرسية ، وثمان مشكلات تخص الاختبارات ، وخمس مشكلات تخص الكتب ، والمناهج الدراسية ، وسبع مشكلات تخص الشؤون الإدارية والمالية ، وأربع مشكلات تخص المستخدمين والمستخدمات ، وست مشكلات عامه ذكرتها المديرات تبلغ في مجموعها ثمانين مشكلة (انظر الصفحة العاشرة من البرنامج الملحق) .

وذكر ياغي (١٤٠٦هـ / ١٩٨٦م ، ص ١٢٦) أن هناك بعض الاعتبارات الواجب توفرها في المادة التدريبية ، منها :-

- أن تكون آخذة بعين الاعتبار لأهداف البرنامج التدريبي والاحتياجات المطلوب سدها .
- أن يتم تحليل المادة العلمية إلى أهداف إجرائية سلوكية من معلومات ومهارات وسلوك حتى يتمكن المتدرب من تقديم كل منها بالوسيلة والأسلوب الملائم لطبيعتها .

وترى الباحثة أن محتويات البرامج لم تحدد تبعا لأهداف سلوكية ، ولم توفر فيها الشروط الواجب توفرها في المادة التدريبية ، كما ترى أن هناك كما كبيرا من المعلومات

والمعارف في محتويات البرنامج ، حيث إن كل درس يتبعه تدريبات خاصة ومشكلات للمناقشة ، إضافة إلى وجود عدد كبير من التدريبات التفصيلية والمشكلات المختلفة المتعلقة بالبرنامج اليومي لمديرة المدرسة ؛ فالبرنامج مهتم بالمحافظة على مستوى معين من الأداء ولكنه غير معني بالتغيير ومتطلباته وغير موجه نحو التنمية الإدارية . في حين يرى هوب (١٩٧٥م ، ص ١٧٣) ضرورة توجه محتويات البرامج التدريبية لنوعيه محدودة من المعرفة واللازمة لزيادة القدرات والاتجاهات الإبداعية وزيادة الدافعية والرغبة في التغيير لدى المتدربين . وقد أجريت عدد من الدراسات التي تناولت بالنقد محتوى البرنامج التدريبي مثل دراسة أبو خضير (١٤١٨هـ / ١٩٩٧م ، ص ٣٣٨) التي ذكرت رأي فئة من المتدربين بأن التركيز في البرنامج كان على الجوانب النظرية .

أما دراسة الأزهري (١٤١٣ هـ / ١٩٩٣م ، ص ١٢٨) فقد جاءت برؤية جديده كشفت فيها عن جانب مهم يتعلق بمحتوى البرنامج التدريبي ، وهو التكرار لبعض المقررات ، واقتصارها على الأعمال الإدارية حيث ذكرت : " أن مقررات الدورات التدريبية تتعلق بالعمل الإداري ، وأن هناك تكرارا لبعض المقررات السابق دراستها من قبل المتدربات".

وترى الباحثة أن المحتوى العام للبرنامج التدريبي ينقصه الابتكار والتجديد ، فهو لا يعبر عن احتياج حقيقي للمتدربات أنفسهن ، بقدر ما هو يعبر عن ضرورة المحافظة على مستوى أداء معين دون ما اعتبار لاحتياجات المتدربات من مهارات وسلوكيات لازمة لهن في إدارة عملهن وتوجهاتهن المستقبلية ، واهتماماتهن بالتغيير والإبداع في عملهن ، فالمحتوى العام للبرنامج التدريبي يحتوي على جانب غير يسير من الجانب النظري المتعلق بأدبيات الإدارة ، والذي يركز على القواعد الأساسية للعملية الإدارية مما يجعل التدريب مملا وتقليديا ؛ فهو محتاج لأن يصبغ بصبغة إبداعية إبتكارية تتجاوز في منهجيتها الأسلوب التقليدي المعتمد على القواعد النظرية وحل المشكلات .

وقد ذكر الطيب (١٤١٤هـ / ١٩٩٣م ، ص٣٥) أن البرامج التقليدية ذات الصبغة العلاجية تهدف إلى إزالة مسببات المشكلات الحالية وتحقيق الاستمرارية في العمل ، بينما تهدف البرامج التدريبية ذات الطبيعة الإبداعية بصورة رئيسة إلى تجاوز معدلات الأداء الحالية إلى معدلات أعلى وأكثر تطورا ، بوضع تطلعات أو تصورات أو أدوات جديدة للعمل ، تتوافق مع الأهداف الجديدة للمنظمات والتغير في ظروف العمل والقوانين واللوائح الحديثة ، وإدخال الوسائل المنظمة وأساليب العمل فيها .

٣ – مدة البرنامج ومكان تنفيذه :

تتحدد مدة البرنامج بستين ساعة يمكن تنفيذها بمعدل أربع ساعات يوميا لمدة خمسة عشر يوما (ثلاثة أسابيع) ، تبدأ من الساعة الثامنة صباحا ، وتنتهي في الثانية عشر ظهرا ، أو من الساعة التاسعة صباحا حتى الواحدة ظهرا حسب رغبة المنطقة . ويرى ياغي (١٤٠٦هـ /١٩٨٦م ، ص١٣٠) أن عملية إعداد البرامج التدريبية تتضمن تحديد الفترة التي يستغرقها التدريب ، وتختلف مدة البرنامج الزمنية باختلاف أهدافه وطبيعته ونوعية المشتركين فيه ومركزهم الوظيفي .

وترى الباحثة أنه لكون البرنامج يحوي أهدافا تفصيلية كثيرة ومواد وبرامج مكثفة فإن الفترة المحددة غير كافية لاحتواء كل ما هو معد ؛ فكثرة الأهداف الرئيسة والتفصيلة جعلت الفترة المقررة غير كافية لتنفيذ البرنامج .

وذكر الجوهري (١٩٨٦م ، ص ٦٧) أن هناك شروطا يجب أن تتوفر في الفترة الزمنية ، من أهمها :-

– أن تكون كافية لتحقيق التوازن بين الموضوعات التدريبية التي يستهدفها المنهج التدريبي .

– أن لا تضطر المتدرب إلى ترك عمله مدة طويلة مما يؤدي إلى تراكم الأعمال وتعطلها .

– أن تسمح المدة بإعطاء فرصة كافية ومناسبة للمتدربين للاستفادة من التدريب .

– ألا تؤدي الفترة المحدودة إلى شعور المتدرب بالملل .

وبالإطلاع على الدراسات التي تحدثت حول مدة البرنامج نجد أنها اختلفت في إقرارها للفترة واعتراضها عليها ؛ فقد وجدت فئة أن الفترة مناسبة ومنها الأزهري (١٤١٣ هـ / ١٩٩٣م ، ص ١٢٩) حيث ذكرت : " أن المدة المقرة لانقضاء الدورة التدريبية كافية لتحقيق الأهداف ، وذلك بموافقة أغلبية المتدربات والمدربات " .

فيما رأت فئة أخرى زيادة مدة البرنامج مثل أبو خضير (١٤١٨ هـ /١٩٩٧م) حيث ذكرت : " أن هناك اقتراحات تفيد بزيادة مدة البرنامج بصفة عامة ، واقتراحات أخرى ترى أن تكون مدة البرنامج ستة أسابيع ، وهناك من يرى أنه من الأفضل أن تكون ثمانية أسابيع لتغطية جميع الموضوعات بشكل عام".

وإضافة لما سبق ترى الباحثة أن البرنامج لم يحدد مكان إقامة التدريب ، والذي يعتبر من العوامل التي تساعد على نجاحه ، فعادة تعقد البرامج داخل المؤسسات إذا كان هناك تدريب على ماكينات أو أدوات أو آلات تتطلب ذلك ، وإلا فتعقد في مكان خارج منظمة العمل ، لما لذلك من أثر طيب في نفوس المتدربين . ويرى يلغي (١٤٠٦ / ١٩٨٦م ، ص ١٣١) أن هناك عدة أهداف تتحقق بناء على تحديد الأماكن المناسبة لإقامة الدورات ، وهي كالتالي :

- إن توفير الجو المناسب للمتدرب بعيدا عن العمل يعتبر فترة راحة وتجديد وإنعاش للمتدرب ، يعود بعد ذلك إلى العمل وقد كسر الجمود والروتين الذي كان يعاني منه .
- ضمان صفاء ذهن المتدرب ، وتفرغه التام لعملية التدريب بعيدا عن أجواء العمل ومضايقاته .

وعلى ذلك ترى الباحثة أن إقامة برامج تدريبية في أماكن غير مخصصة لها يؤدي إلى قصور في فاعلية البرنامج ، وأن من سلبيات ذلك عدم ؛ توفر مكتبة تحوي كتبا ووسائل معينة في التدريب ، حيث تعتبر المكتبة جزءا ضروريا ومكملا للتجهيزات التي ينبغي أن تتوفر في أماكن التدريب ؛ وذلك لمساعدة المتدربين على الاستعانة بها في إعداد الأبحاث والدراسات التي تطلب منهم ، كما تسهم في توسيع دائرة قراءاتهم في المجالات المتصلة

بعملهم ، كما ينبغي أن تخصص قاعات مناسبة وورش عمل مجهزة بكل ما يسهل عمليـــة التدريب .

٤ – منفذات البرنامج :

يعتبر المدربون أهم عنصر من عناصر العملية التدريبيـــية بعد المتدربين ، فهم يقومـــون بإرشاد ومساعدة المتدربين ، ويوفرون الخبرة في مادة التدريب ، ويلعبون دورا مـــهما في تقويم نظم التدريب . ويؤكد ذلك ما ذكره ياغي (١٤٠٦ هــــ / ١٩٨٦م ، ص ١٣٥) عـــن المدرب حيث أفاد بأنه هو العنصر الأساسي في نجاح خطة التدريب ؛ فهو الوسيلة التي يتـم عن طريقها نقل رسالة التدريب من معلومات ومهارات إلى المتدربين ، فهو عامل التغيـــير الذي يؤثر على المتدربين فتتغير اتجاهاتهم ومعلوماتهم ويتشكل سلوكهم .

ولقد حدد البرنامج الشرائح التالية من التربويات للقيام بعمليات التدريب المقترحة :-

١- المتخصصات في الإدارة التربوية والإشراف التربوي من حملة الماجستير والدكتوراه .

٢- المشرفات والإداريات التربويات .

٣- المتميزات من ذوات الخبرة في هذا المجال من العاملات في حقل التعليم .

وترى الباحثة أن رسالة التدريب تحتاج من شخصية المدرب إلى ما هو أكثر من مجـرد المؤهل والخبرة في مجال العمل ، وكما هو واضح فإن البرنامج قد حـــدد منفـــذات لـــه متخصصات في الإدارة التربوية والإشراف التربوي من حملـــة الماجســـتير والدكتـــوراه ، ومشرفات إداريات تربويات ، ومن هم من أهل الخبرة والعاملات في حقل التعليم ، غـــير أنه لم يشر في شروط المدربة أن تكون مؤهلة ومتخصصة في التعليم المستمر وتعليم الكبـــار وفي استخدام الأساليب المتنوعة مع فئات العمر المختلفة من المتدربـــــات ، ولم يضـــع في اعتباره الدور المهم الذي يؤديه المدرب في نجـــاح العملية التدريبـــية من خـــلال خبراتـــه وممارسته في مجال التدريب ، فإن الاعتماد على فئة من المدربين لا تملك غير المحتوى العلمي وتفتقد إلى عنصر التجربة والممارسة يجعل التدريب عبئا ثقيلا على متدربين يفهمون بيئتـهم المحلية وظروفها ، فقد لا يستطيع المدرب أن يربط المحتوى الذي يملك بالظروف المحيطـة

بهؤلاء المتدربين . وأكـد على ذلك يـاغي (١٤٠٦ هـ / ١٩٨٦م ، ص ١٣٥) بقولـه إن : " الأمر يدعو إلى بذل الجهد الكبير لتوفير المدرب الكفء الذي يستطيع إثـارة اهتمـام المتدربين والاحتفاظ بهذا الاهتمام طيلة فترة التدريب " . وأشارت إلى ذلك عـدد مـن الدراسات حيث ذكرت الأزهري (١٤١٣ هـ / ١٩٩٣م ، ص ١٣٢) : " أنه ينقص هيئـة التدريس أستاذات تربويات متخصصات ذوي كفاءة عالية ومتفرغات للتدريب " . فقـد أكدت على أن يكن متفرغات للتدريب متخصصات فيه . وأوصت أبو خضـير (١٤١٨ هـ/ ١٩٩٧م ، ص ٣٤١) " بضرورة تطوير المدربين علميا وعمليا " .

وأشار الطيب (١٤١٦هـ/١٩٩٦م ، ص٥٤٣) إلى الدور الفعال الذي يجب أن ينهض بـه المدرب ؛ لإثراء النشاط التدريبـي كمناصر للتجديد والابتكار يتضمن الآتي : "

١- التفاعل الإيجابي مع المتغيرات ، والتعرف على دوافعها .
٢- استشراف المستقبل بقصد الريادة ، لاستكشاف البدائل العلمية التي تمكن مـن استجابات مبتكرة في أساليب ووسائل العمل ؛ لاستيعاب المتغيرات والتحولات المتوقعة
٣- تنمية قدرات المتدربين في حل المشكلات على نحو مبتكر يتغلب على ضغـوط الامتثال والمحاكاة .
٤- إثراء معارف وتطوير قدرات المتدربين في كيفية ابتكار وابتداع مـا تسـتوجبه المتغيرات والتحولات المتجددة من نظم ووسائل وأساليب في العمل .

الأمر الذي يدعو إلى المطالبة بأن يؤهل المدربين في برامج التدريب لهـذه القيـادات التأهيل المناسب الذي يمكنهم من النهوض بهذه الأدوار الحيوية بكفـاءة وفاعليـة ، وأن يكونوا مناصرين للتجديد والابتكار الأمر الذي يتفق مع موضوع الدراسة التي تدعـو إلى إدخال أساليب الإبداع والتجديد في تدريب القيادات التربوية النسائية .

٥ - المستفيدات من البرنامج :

إن العنصر البشري هو العنصر الأساسي لنجاح أي تنظيم إداري بما يتمتع بـــه مــن دوافع واتجاهات وميول ، ومن هنا جاءت أهمية عملية اختيار الأفراد المطلوب تدريبـــهم ، فعملية اختيار المتدربين ليست سهلة كما يتخيلها الكثيرون ، إذ أنه من الضروري الأخـــذ في الاعتبار لدوافع المتدربين وطموحاتهم واهتماماتهم .

وقد حدد البرنامج الشرائح المستفيدة منه كالتالي :-

(أ) مديرات المدارس لجميع مراحل التعليم العام .

(ب) مساعدات المديرات لجميع مراحل التعليم العام .

كما قسم البرنامج فئة المتدربات إلى مجموعتين حسب المراحل التعليمية حتى يتسنى لهن المناقشة والحوار حول المشكلات المتعلقة بكل فئة على انفراد وتم تحديد عدد الملتحقـــات بالبرنامج وكن من (١٥- ٢٠) متدربة لما في ذلك من إيجابيات كثيرة في تفاعل المدربات مع المتدربات وإتاحة الفرصة للحوار .

وترى الباحثة أنه كان ينبغي أن يكون هناك تحديد دقيق للمستفيدات من البرنامج مـن حيث الخبرة والمؤهل والدافعية والرغبة في التعليم مما يساعد على نجاح البرنـــامج ،وذلـــك لكون التدريب عملية شخصية تقوم أساسا على توفر الرغبة أو الدافع لـــدى الشـــخص المتـــدرب ، فمن الأهمية بمكان اختيار الفئة المستفيدة من البرنامج ، ويفضل في هذه الحالـة أن يكونوا ممن أظهروا بعض الاستعداد القيادي من خلال تحملهم للمسؤولية وإبداعـــهم القيادي في عملهم الذي يؤهلهم للدخول في برامج تدريبية لتنمية قدراتهـــم ومـــهاراتهم ، فالبرامج التدريبـــية لا تستطيع أن تخلق قائدا إداريا لا يملك الاستعداد الشخصي والنفســي لأن يصبح قائدا إداريا ، وهناك الكثير من المتدربين الذين لا يملكون المكونات الأساســـية للقيادة ويلتحقون ببرامج تدريبية قيادية ذات مستوى جيد ، فيخرجوا منها كما دخلـــوا وذلك لافتقارهم إلى المقومات الأساسية والموضوعية . وقـــد أشار إلى مثل هذا الفضلـــي (١٤١٥ هـ / ١٩٩٥ م ، ص ٦٦٨) في دراسته بالتأكيد على "ضرورة الاهتمام بتحديد نوعية

المتدرب ، وبما يتناسب مع طبيعة كل برنامج مسبقا لخدمة فعالية البرامج "وذكر تريس (١٤١١ هـ/١٩٩٠ ، ص ٥١١) : " أنه لكي يكون التدريب من أي نوع فعالا وكفئوا فإنه يجب أن يتاح فقط للعاملين الذين تم فحصهم واختيارهم بعناية على أساس مناسبتهم للتدريب ".

وقد أفادت دراسة الأزهري (١٤١٣ هـ / ١٩٩٣ م ، ص ١١٢) التي أجريت حول المتدربات : " بأن هناك بعض الملاحظات التي تخص المتدربات في البرنامج وهي كالآتي :-

- عدم تعريض برامج التدريب للتقويم قبل الدورة بهدف معرفة مدى ملاءمتها للمتدربات.
- عدم تقسيم المتدربات إلى مجموعات متجانسة في المؤهل ، ومدة الخدمة ؛ لتفادي التفاوت الحاصل في الخبرات والاحتياجات " .

فمما سبق تظهر أهمية الاختيار المسبق والمقنن للمتدربات ؛ وذلك لما له من دور يسهم في تحقيق الأهداف التدريبية .

٦ – الأساليب التدريبية التي تم استخدامها في البرنامج :

ذكر البرنامج واحدا وعشرين أسلوبا يمكن استخدامها في عملية التدريب .انظر الصفحة الرابعة من البرنامج الملحق ، ووضح الجوهري (١٩٨٦م ، ص١٨٢) بأن الأسلوب التدريبي المستخدم هو الطريقة التي تعمل على نقل المادة التدريبية من المدرب إلى المتدربين بصورة تنتج الأثر المطلوب .

وذكر السلمي (١٩٧٠م ، ص ٤٠) أن هناك معايير يمكن الاستناد عليها في المفاضلة بين الأساليب المختلفة أهمها :-

- " ملاءمة الأسلوب التدريبي للمادة التدريبية للأفراد موضع التدريب .
- درجة إلمام المدرب بالأسلوب التدريبي .
- نفقات استخدام كل وسيلة تدريبية وتلاؤمها مع ميزانية التدريب .
- حجم المجموعة موضع التدريب .
- نوع البرنامج التدريبي " .

وترى الباحثة أن البرنامج اعتمد على أساليب يغلب عليها أسلوب الإلقاء والحوار والمناقشة ، ذات صبغه واحدة بعيدة عن الأساليب التدريبية الحديثة التي تتواكب مع متغيرات واحتياجات العصر ، والتي تهدف إلى زيادة قدرة الفرد على التفكير المبدع الخلاق والذي يمكنه من التكيف مع عمله من ناحية ، ومواجهة مشكلاته والتغلب عليها من ناحية أخرى ، مستبعداً الكثير من الأساليب الحديثة مثل الأساليب الإبداعية وتدريب الحساسية ، وأسلوب المباريات والمحاكاة وغيرها . وهذا ما أيدته نتائج الدراسات فقد ذكر المنيع (١٤٠١هـ / ١٩٨١م ص ٢٨٤) : " أن الدراسة في هذا البرنامج اتخذت الطابع الأكاديمي " . ونوه موسى (١٤١٦ هـ / ١٩٩٥م ، ص ١٧١) : " بضرورة استخدام بعض الأساليب المهمة في التدريب والتي أظهرتها نتائج الدراسة ، مثل : أسلوب المقابلة ، وتقديم العروض والتي لها القدرة على ترك آثار إيجابية أكثر لدى المتدربين " .

كما ذكرت (الأزهري (١٤١٣ هـ / ١٩٩٣م ، ص ١٣٠) : " أن البرامج لم تركز على استخدام أسلوب ورش العمل والتدريب العملي بالرغم من درجة أهميتها الكبرى في رفع مستوى أداء المتدربة واكتسابها المهارات اللازمة " . وكلٌ يدعو إلى ضرورة التغيير في الأساليب والطرق المستخدمة في البرامج المقدمة ، مما يزيد من فعاليتها وكفاءتها ، ويعمل على تحقيق التنمية الإدارية المطلوبة للقيادات المتدربة .

٧ - تقيم المتدربات :

وضَع البرنامج الدرجة الكلية (١٠٠) درجة ، وقسمها إلى أجزاء دقيقة كأسس لتقييم المتدربات ، وذكر الجوهري (١٩٨٦م ، ص ١٢٩ - ١٣١) أن هناك عدة معايير للتقويم يمكن استخدامها كمؤشرات للتغيرات التي تحدث نتيجة التدريب ، وهي :

١) التغير في المعرفة .

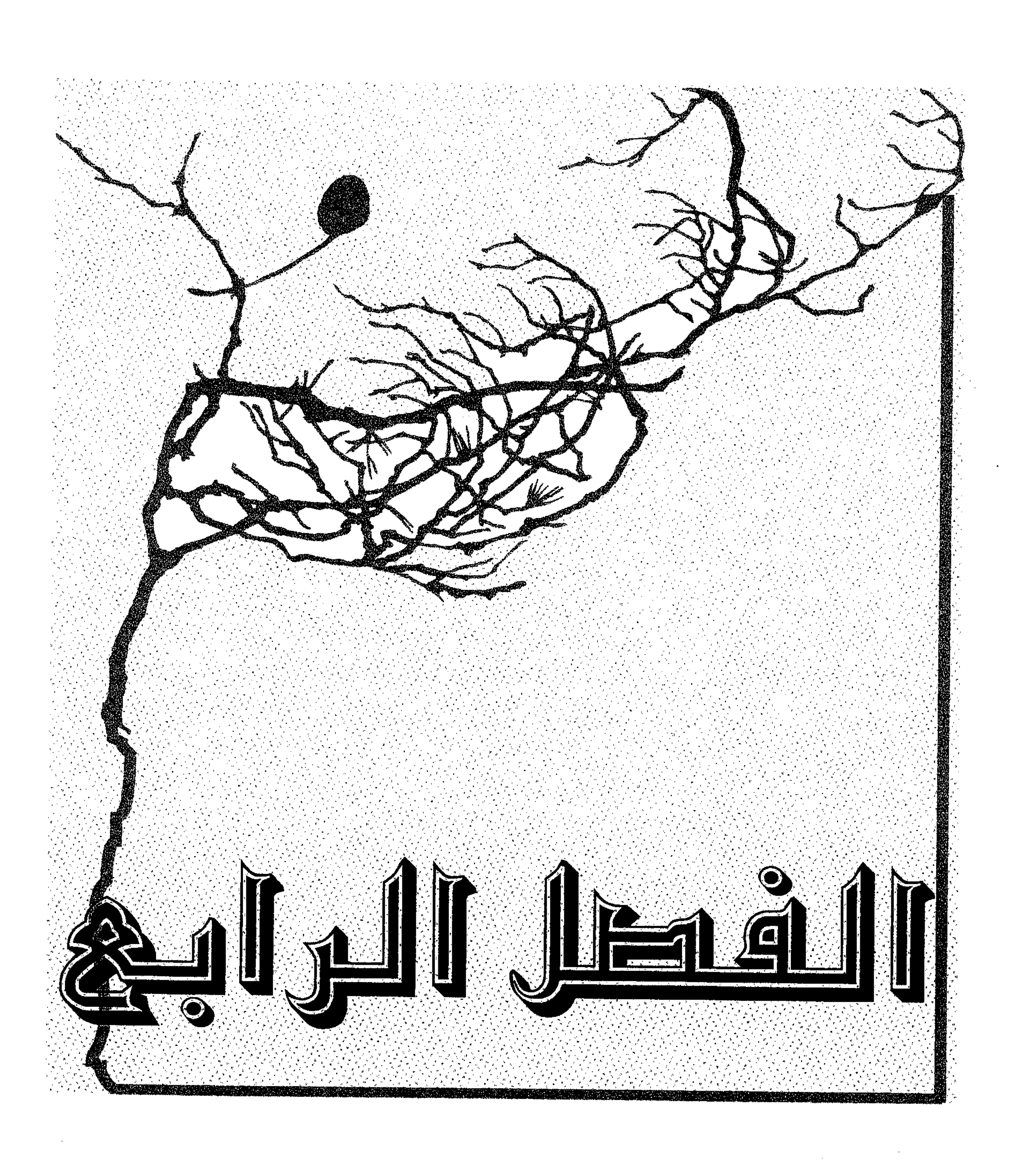
٢) التغير في القدرات .

٣) التغير في أداء المتدربين في العمل .

٤) التغير في نتائج العمل النهائي .

وترى الباحثة وفقاً للمعايير المذكورة والتي تستخدم لتقييم المتدربـــين ، أن وســـائل التقويم المستخدمة في البرنامج لم تشمل جميع المعايير المفروضة بل اقتصرت علـــى البعـــض وعلى فترة وجود المتدربات في البرنامج ، وأكد على ذلك الشريف (١٤٠٩ هـــ / ١٩٨٩ ، ص ١٧١) حيث قال إنه : " يجب أن لا يقتصر التقويم على فترة وجود المتدرب في الـــدورة بل لابد أن يتوسع ليشمل أثناء التدريب وبعده " . حيث لا تخفى الفائدة الكبيرة المرجـــوة من المتابعة والتقويم بعد التدريب ؛ إذ لا تكتمل الحلقات ، ولا تظهر الثمـــار إلا بتطبيـــق التدريب في مقر العمل ، وما يعقبه من طول الرقابة الخارجية ، وتنمية الرقابة الذاتية لـــدى الأفراد .

ومما سبق ، يتضح أن إدخال أساليب الإبداع الإداري في عمليـــات التدريـــب الـــتي تقدمها مراكز التدريب للقيادات التربوية ، وذلك بما يتلاءم ويتوافق مع متطلبات العصـــر واحتياجاته ، هو ضرورة ملحة ، وذلك لما تضمنته هذه الأساليب من قدرة علـــى حـــل المشكلات الحالية التي تواجهها القيادات التربوية ، وقدرة على ملافاة حـــدوث المشـــاكل المستقبلية ، كما تسهم هذه الأساليب في تطوير قدرات القائد الذاتية ، وتدريبـــه علـــى الطرق الإبداعية التي تعمل على مساندة مرؤوسيه ومنحهم الثقة وحرية التصرف مما يجعلهم يشعرون بالارتيـــاح ، ويسهم ذلك كله في تحقيق الإبداع في مؤسساتهم .



الفصل الرابع

الفصل الرابع

الإبداع الإداري مفهومه وأهميته وتطبيقاته

تمهيد

تعرضت الباحثة في الفصل السابق لدراسة واقع التنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية بمكة المكرمة ، وتم ذلك وفق المحاور التالية :

- التنمية الإدارية
- التنمية الإدارية والتدريب
- تدريب القيادات التربوية
- واقع التنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية بمكة المكرمة

وانتهى الفصل السابق إلى ضرورة إدخال أساليب الإبداع الإداري في عمليات التدريب التي تقدمها برامج التنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية بمكة المكرمة .

وتعرض الباحثة في هذا الفصل للإبداع باعتباره ظاهرة فردية تعتمد على قوة ملاحظة الفرد لإمكانية تطبيق المعرفة ، وعلى موقفه من المخاطرة وبراعته في ترتيب الأشياء بطريقة جديدة ، حيث أصبح أحد المتطلبات الأساسية في الإدارة الجديدة ، فلم يعد كافيا أداء الأعمال في المنظمات بالطريقة الروتينية التقليدية ، فالمنظمات التي تريد البقاء والاستمرار يجب أن يكون طموحها أبعد ؛ ليكون التجديد والإبداع هو السمة المميزة لأدائها .

ويرى الأفندي (١٩٩٤م ، ص ص ٢١٦-٢١٧) أن الإبداع أصبح منذ الخمسينات من القرن التاسع عشر الميلادي مشكلة من مشكلات البحث العلمي في العديد من الدول ، فقد ركزت معظم الأبحاث في هذه الفترة على الإنسان الفرد العبقري واهتمت به ، حيث ترى أن أي اكتشاف وإبداع ما هو إلا نتاج روح منفردة بينما لا يتعدى دور المجتمع إلا المحافظة على تقاليده ، ولكن الأبحاث والدراسات في مجال الإبداع بدأت تعالج

بالتدريج مختلف أنواع النشاط الإبداعي ومستوياته ودرجاته . ويذكر روشكا (١٩٨٩م ، ص١٧) : " أن أبحاث جليفورد تشكل انطلاقة جديدة في دراسة الإبداع ، غير أنها بوجه عام ترجع الإبداع في الوقت ذاته إلى بنية العقل ، وبالتالي ترى في الإبداع شكلا من أشكال النشاطات الإدراكية الراقية " . وفي محاولة لتفسير كيفية عمل العقل البشري فيما يختص بالقدرة على التفكير والإبداع يتبين أن العقل البشري تركيب بالغ التعقيد ، وأن معظم المعلومات التي ذكرت حوله تعتمد على دراسات خاصة بتركيب وعمل الجهاز العصبي ، ويرى القاضي (١٩٩٦م ، ص٢٢٢) أن : أغلبية الباحثين "يرجعون مجمل الوظائف العقلية إلى وجود مراكز عصبية كامنة داخل أماكن معينة في المخ البشري ، مسئولة بصفة مباشرة عن أداء بعض الوظائف والمهارات العقلية والذهنية " . ويوضح هلال (١٩٩٧م ، ص٣٦-٣٧) أهم أجزاء المخ هو المخ الجديد ، والذي يتكون من نصفي كرة المخ ويغلفان كل أجزاء المخ ، والتي تتكون من مادة رمادية تكون قريبة من السطح ، وتسمى قشرة المخ ، وفيها تستقر الخلايا العصبية التي تحكم الملكات العقلية العليا كالذكاء والحكم والتقدير . وأما عن وظائف نصفي الكرة ؛ فإن النصف الأيمن من المخ يقوم بتحريك الأجزاء اليسرى من الجسم ، ويتحكم في الوظائف المرتبطة بالحدس والانفعال والإبداع واستخدام الخيال ، ولذلك يسمى بالنصف الحدسي . أما النصف الأيسر فبجانب أنه يقوم بتحريك الأعضاء اليمنى من الجسم فإنه يقوم بالدور التحليلي ، فله دور مهم من حيث ضبط الكلام والتفكير النقدي والتحليلي للأمور ، وليست هناك سيادة مطلقة لأي من النصفين على الآخر ، ولكنها تبدو في كثير من الأحيان مشتركة بين النصفين ، حيث يكون لكل جانب وظائف تكمل عمل الطرف الآخر . ويشرح ابراهيم (١٩٩٣م ، ص ص ٩٨ – ٩٩) التمايز في الوظيفة العقلية لكل من النصفين الكرويين الذي قام به الباحثان الأمريكيان روجر سبيري وروبيرت أورنستين ، وذلك من خلال التجربة التي استخدما فيها أغطية معدنية تساعد على رصد الأمواج الكهربية التي تشع من المخ نتيجة النشاط العقلي وضعت على رؤوس عدد من التلاميذ ، ثم طلب منهم القيام بأعمال عقلية متباينة ، وتم التوصل من هذه التجربة إلى أن النصف الأيسر للمخ يختص

بالعمليات المحددة والمنظمة منطقيا مثل القوائم والكلمات والأرقام والتسلسل والتحليل المنطقي ، في حين أن النصف الأيمن من المخ يختص بأنشطة مختلفة تماما مثل الإيقاع (الموسيقى) والتخيل والتصور وأحلام اليقظة ورؤية الأبعاد ، وقد أضاف أورنستين إلى ذلك أن الفرد الذي يتدرب على استثمار أحد النصفين دون الآخر من المخ تضعف قدراته المتصلة بالنصف الآخر الذي لا يدرب ، ولكن من المهم أن نعرف أن الفرد إذا قام بتدريب هذا النصف الضعيف الذي لم يحظ بالفرصة الكافية للتدريب قبلا ، سواء النصف الأيسر (القدرة الاتفاقية للتفكير) أو النصف الأيمن (القدرة الافتراقية للتفكير) فإن النتيجة المترتبة على هذا تكون هائلة، وتقفز قدرات الفرد العقلية في هذه الحالة قفزة كبيرة .

ومن ثم يسير الفصل وفق المحاور التالية :

١ – معنى الإبداع وطبيعته

– نظريات الإبداع

– مستويات الإبداع

٢ – مفهوم الإبداع في الإدارة

– أبعاد الإبداع الإداري

– مراحل العملية الإبداعية في الإدارة

٣ – عناصر الإبداع الإداري

– الفرد

– المناخ التنظيمي للإبداع

– المنظمة

٤ – تطبيقات الإبداع الإداري

– تطبيقات الإبداع الإداري في المنظمات العامة .

– تطبيقات تتعلق بتوزيع الوقت خلال اليوم الدراسي في المنظمات التعليمية .

– تطبيقات تتعلق بالعصيان الإبداعي في المنظمات التعليمية .

أولاً : معنى الإبداع وطبيعته

يرى حنوره (١٩٩٥م ، ص٩١) : أن المعاني التي تشير إليها كلمة " إبداع " تتجاوز المائة ، ولكن المتفق عليه أن الإبداع يشار به في الحياة اليومية وفي الاستخدام الفني إلى نوع من التصرف ، أو السلوك المغاير غير المتوقع النافع والملائم لمقتضى الحال ، والاقتصادي في نفس الوقت .

وقد عرَّف دي بونو DeBono (١٩٧١م ، ص٢) الإبداع بأنه : "ليس فقط توليد أفكار جديدة ، ولكن الهروب من الأفكار القديمة " . كما ذكر نوريس وآخرون Norris and others (١٩٩٦م ، ص١٦) أن التفكير الإبداعي هو عبارة عن موقف ذهني يتمثل في المزاوجة بين طريقتين من طرق التفكير وهي التفكير الجانبي والتفكير الرأسي ، فالأولى مهمة لتوليد الأفكار الجديدة غير نمطية ، والثانية مهمة لتطوير الأفكار المولدة وتحسينها ، ولذلك فإن الجدول (١) يوضح التقسيم الثنائي التفكير .

جدول (١)

جدول التفكير الجانبي مقابل التفكير الرأسي

التفكير الرأسي	التفكير الجانبي
١ – انتقائي	١ – عام
٢ – الاهتمام بالاستقرار	٢ – يتجه نحو التغير
٣ – يثبت ويؤسس نقاط العلاقات	٣ – الحركة من مفهوم لآخر ومحاولات اكتشاف
٤ – البحث عما هو صحيح	٤ – البحث عما هو مختلف
٥ – البحث عن إجابات	٥ – البحث عن أسئلة
٦ – تحليلي	٦ – استفزازي
٧ – يهتم بمنبع الفكرة	٧ – يهتم بما تقود إليه الفكرة
٨ – خطوة بخطوة (تتابعي)	٨ – كلي " قفزات في التغير "
٩ – يختار ما يتم التفكير فيه	٩ – يرحب بالأفكار الجديدة
١٠ – واضح	١٠ – يستكشف ما وراء الواضح
١١ – يعد على الأقل بالحد الأدنى من النتائج	١١ – يزيد من فرص النتائج العظمى ولكن لا يقطع وعودا
١٢ – يطور فكره	١٢ – يولد الفكرة

فالإبداع إذاً هو القدرة على التحرك للخلف والأمام بين طريقتي التفكير ، وليس فقط تصور أفكار جديدة ولكن تطوير الأفكار القديمة أيضاً .

ويقول سمولنسكي وكلينر Smolensky and Kleiner (١٩٩٥م ، ص٢٨) : "في الغالب تتطلب العملية الإبداعية تكامل الجانب الأيسر من المخ (المنطق) ، والجانب الأيمن (الخيال) في التفكير في حل المشاكل أو إنتاج شيء جديد ، وأكثر الأشياء استهدافاً هو خلق أفكار ومنتجات جديدة ، ولا يوجد ابتكار لمجرد تغيير الأشياء الموجودة فعلاً ، أو دمجها بطريقة جديدة " .

ويذكر روشكا (١٤١٠هـ / ١٩٨٩م ، ص ٢٠) أن التفكير المبدع كشكل راق للسلوك يظهر في حل المشكلات ، ويعتبر إبداعاً إذا ما حقق توافقاً مع واحد أو أكثر من الشروط التالية : "

- أن يمثل إنتاج التفكير جدة وقيمة (سواء بالنسبة للفرد أو بالنسبة للثقافة)
- التفكير أللا اتفاقي أي التفكير الذي يغير أو ينفي الأفكار المقبولة مسبقاً .
- التفكير الذي يتضمن الدافعية والمثابرة والاستمرارية العالية التي تظهر على مسار العمل بشكل متقطع أو مستمر ، والذي تكمن فيه القدرة العالية لتحقيق أمر ما".

ويتفق بعض الباحثين في علم النفس على أن هناك خصائص عقلية للمبدع تتمثل أهمها في (الطلاقة ، المرونة ، التوسع ، الأصالة) ، وجرى تحديدهم كما ذكر الرميحي (١٤٠٦هـ ، ص١٠٩) ، على النحو التالي :

الطلاقة : وتعني القدرة على إنتاج الجديد من الأفكار فيما يمس مهمة معينة أو موضوعاً محدداً .

المرونة : وهي القدرة على النتاج الفكري الذي يظهر تحرك الإنسان من مستوى فكري إلى مستوى فكري مغاير .

التوسع : ويعني القدرة على إضفاء التفاصيل على صلب الموضوع ، وفكره الأساسي حتى يبرز ذلك كله في وحدة نتاجه .

الأصالة : وهي القدرة على الوصول إلى أفكار لم يتوصل إليها سابقاً ، ويكاد أن يكون صاحبها منفرداً بها ، وتكشف بذلك عن إلتماع ذكائه واتساع مدى فكره .

كما أضاف ابراهيم (١٩٧٨م ، ص٢٨) خاصية أخرى تعتبر من أهم الخصائص العقلية وهي القدرة على تكوين ترابطات واكتشاف علاقات حيث تؤدي هذه الخاصية إلى فائدة عملية وشخصية في مجال الإبداع ، فالقدرة على القيام بها تختلف باختلاف حظ الشخص منها ، وتزداد فرصته للإبداع كل ما زادت تلك القدرة .

ويتضح مما سبق أن هذه الخصائص تشير في مجملها إلى تكوين علاقات جديدة أو مغايرة أو مختلفة لتغيير الواقع . ويرى حنورة (١٩٩٥م ، ص٩٢) أن هذه الخصائص العقلية والتي تشكل أهم أبعاد السلوك الإبداعي ليست هي المسئولة وحدها عن فعل الإبداع ، فالمبدع لا يكون مبدعاً لأنه يملك تلك الخصائص وحدها ، بل أن المبدع يكون مبدعاً لأنه يملك مثل تلك القدرات العقلية الإبداعية مع قدرات عقلية أخرى تقليدية (مثل القدرة على الاستدلال والفهم اللفظي والتذكر والاستبصار) ، هذا بالإضافة إلى تسلحه بعدد من السمات الشخصية الإيجابية مثل : الجرأة والمغامرة ، والرغبة في التفوق والإنجاز ، والثقة بالنفس، والجاذبية الشخصية والاجتماعية، كما يجب على المبدع أن يكون قادراً على صب كل هذه المفردات في قوالب جمالية مناسبة للسياق ، ومقبولة لمن يتلقى عنه جهده أو ناتجة الإبداعي ؛ ثم بعد ذلك لابد أن يكون المبدع متواصلاً مع جماعته مقبولاً منها قادراً على التفاعل معها والتأثير فيها ، مستطيعاً قراءة احتياجاتها المستقبلية وملبياً لها .

ومما سبق ، ومن خلال دراسة الخصائص العقلية للمبدع ترى الباحثة أن من هذه الخصائص ما هو موروث ومنها ما يمكن تعلمه واكتسابه مثل القدرة على تكوين رابطات جديدة واكتشاف العلاقات من أجل تغيير الواقع ، ومن هنا تظهر أهمية هذه الدراسة والتي تستهدف اقتراح أساليب الإبداع الإداري التي يمكن تضمينها برامج التدريب للقيادات التربوية ، من أجل إكسابهم قدرات ومهارات جديدة بما تحقق لهم قيادة إبداعية مبادرة واعية بمتطلبات واحتياجات المجتمع المتغير .

أ - نظريات الإبداع

لقد عالجت مختلف المدارس والاتجاهات في علم النفس مشكلة الإبداع بمستويات مختلفة كلٌ حسب اهتماماتها ومنطلقاتها ، مما أدى إلى ظهور عدد من النظريات التي تناولت (دراسة الإبداع ، وعلى الرغم من أن علم النفس يحتل مكان الصدارة في دراسة الإبداع فأن هناك علوماً أخرى كعلم الاجتماع ، والتربية التقنية ، وغيرها أسهم في دراسة الإبداع من جوانب متعددة . وفيما يلي عرضٌ لبعض الخطوط العامة لبعض هذه النظريات :

نظرية الجشتلت :

لقد امتد إطار الجشتلت بمفاهيمه ومحاولاته التفسيرية إلى مجالات عديدة من السلوك الاجتماعي والتعليم والنشاط الفني وغير ذلك من المجالات . وتنطوي هذه النظرية كما ذكر عبد الحميد (١٩٩٥م ، ص ص ١١٥ – ١١٧) على نوعين من المعرفة : المعرفة الحدسية والمعرفة العقلية ، فالمعرفة الحدسية تحدث في المجال الإدراكي الذي تتفاعل فيه القوى بشكل يتسم بالحرية ، حيث يحدث تفاعل خاص بين القوى المشتركة في تشكيل هذه الأعمال وبطريقة كلية داخل الفرد ، ويكون هذا التفاعل شديد التركيب ما بين القوى الإدراكية التي تدرك مكونات العمل ، ومن ثم يصل الناتج النهائي الى تكوين مدرك كلي يتم تنظيمه بطريقة معينة . أما النوع الآخر من المعرفة وهو ما يسمى بالمعرفة العقلية ، ففيها يقوم المتلقي بتحديد المكونات والعلاقات المختلفة التي يتكون منها العمل ، ويصف كل عنصر على حده ، ويعد بعض القوائم الخاصة بهذه العناصر ، ثم يتقدم لفحص العلاقات الموجودة بين العناصر الفردية ، ومن ثم يتم الدمج أو التركيب ما بين هذه العناصر . فالإبداع وفقا لنظرية الجشتلت هو ذلك التفاعل الخصب بين الخيال بحريته وصوره وتلقائيته التي سميت (بالمعرفة الحدسية) ، وبين العمليات العقلية كالإدراك والتجريد والاستدلال والتحليل والتركيب وهو ما سمي (بالمعرفة العقلية) ، وفيما بين هذه العمليات ، ومن خلال هذا التفاعل تحدث عمليات الإبداع . ويضيف هلال (١٩٩٧م ، ص٨٥):" أن الدراسة والبحث

عن الحلول لأي مشكلة يعتمد على التعامل مع الكل ، وتكون دراسة الجزء ضمن ما تمّ تحديده كإطار شامل للكل مع الوضع في الاعتبار أن الحلول الابتكارية ليست نتاج عملية مرتبة ومسلسلة ، لكنها تظهر فجائية أثناء محاولة إعادة ترتيب عناصرها وفحصها في إطارها الكلي ، ولا نستطيع توقع هذه اللحظة " .

النظرية الترابطية :

ظهرت هذه النظرية الترابطية ضمن المذهب الترابطي مدعومة بجملة من الدراسات التجريبية . وأبرز مؤيدي هذه النظرية مالتزمان وميدنك حيث يذكر عبد الغفار (١٩٧٧م ، ص١٨٢) أن الإطار العام لهذه النظرية يعتمد على تكوين ارتباطات بين المثيرات والاستجابات فيما عرف في تاريخ علم النفس بنظريات (م← س) ويرمز م إلى المثير وترمز س إلى الاستجابة ، وأن الارتباطين يختلفون فيما بينهم على الظروف التي تؤدي إلى حدوث هذه الارتباطات ، فبعضهم يرى ضرورة الثواب الذي يعقب الاستجابة في تقوية ارتباطها بالمثير الذي أدى إليها . والبعض الآخر يرى أن مجرد الاقتران الزمني بين المثير والاستجابة هو ما يؤدي إلى حدوث هذا الارتباط . ويفيد روشكا (١٤١٠هـ / ١٩٨٩م ، ص٢٢) بأن هذه النظرية ترى أن " الإبداع هو تنظيم للعناصر المترابطة في تراكيب جديدة متطابقة مع المقتضيات الخاصة أو تمثيلاً لمنفعة ما . وبقدر ما تكون العناصر الجديدة الداخلة في التركيب أكثر تباعداً لواحد عن الآخر بقدر ما يكون الحل أكثر إبداعاً " . ويضيف عبدالغفار (١٩٧٧م ، ص ص ١٨٢ – ١٨٥) أن هذه الارتباطات تحدث إمَّا وفق المصادفة السعيدة ، أو نتيجة للتشابه بين المثيرات التي تستثيرها أو عن طريق توسط أو وساطة عناصر أخرى مألوفة .

نظريات التحليل النفسي

يرى بعض الباحثين أن هذه النظريات تشترك بنقاط عدة ، ولكنها تختلف فيما بينها ، ويفسر كلاً منها جانب واحد للإبداع ، وليست هناك نظرية جامعة ومتكاملة للإبداع ،

حيث يستفاد من جميع هذه النظريات – وفق نظرة توفيقية – لتتكامل مع بعضها .

ويذكر روشكا (١٤١٠هـ /١٩٨٩م ، ص٢٤) تفسير فرويد للإبداع : " بأنه تمّ وفق مفهوم التسامي أو الإعلاء ، أي أن الدافع الجنسي يتم إعلاؤه عند كبته وصراعه مع جملة الضوابط والضغوط الاجتماعية ، ويوجه هذا الدافع بالتالي إلى دافعية مقبولة اجتماعياً ، ثم يتسامى نحو أهداف ومواضيع ذات قيمة اجتماعية إيجابية ". ويضيف عبد الغفار (١٩٧٧م ، ص٧٣) أن الإطارات التحليلية النفسية لهذه النظرية قد قامت بالتركيز على الجوانب الوجدانية والدافعية أكثر من تركيزها على الجوانب الإدراكية والمعرفية ، كما وضح نظرة فرويد إلى عملية الإبداع على أنها تمويه وإخفاء مسارات فرعية للدوافع البيولوجية ، وأي محاولة لتمثيل أو تصوير أو تأويل الوجود الإنساني تمّ النظر إليها على أنها موجهة لخدمة الدافع الجنسي ، كما وضح هلال (١٩٩٧م ، ص٨٦) : " أن علماء النفس المعاصرين يميلون إلى تأكيد أن العملية تبدأ رحلتها في مرحلة ما قبل الوعي ، حيث يقوم اللاوعي بالتشجيع والتحريض والحث ، بينما يقوم الوعي بالتحسين والتقييم والنقد " .

وتتعدد الدوافع المحركة للعملية الإبداعية عند الأفراد ، وتحدد قوة الدافع المدى الذي وصلت إليه المقدرة الإبداعية للفرد ، ويذكر إبراهيم (١٩٧٨م ، ص٩٠) أن وجود دافعية عامة يعتبر من الشروط الضرورية للقيام بأي نشاط عقلي ، وهي تمد التفكير بالطاقة والحماس والحساسية والانجذاب لما هو غامض ، ويوجد عدد من الدوافع المحركة لهذه الأمور مثل ؛ الدافع للاستقلال الذي يمنح الشخصية الثقة بالنفس في مواجهة المواقف الغامضة ، والشجاعة على تحمل الاختلاف . والدافع لتقديم مساهمة علمية أو فنية أصيلة وجديدة الذي يعطي المفكر قوة دافعة للبحث عن المبادئ الأساسية وسد الثغرات . والدافع للتفتح على الخبرة الذي يعطي المفكر إحساساً بقيمة عمله ورغبته في الامتداد بحدود المفاهيم والمعتقدات والمدركات . والدافع للتعقيد الذي يمنح المفكر شعوراً بالرغبة في التعامل مع الأشياء المركبة والعزوف عما هو عادي وتقليدي ومبسط .

٢ – مستويات الإبداع :

يرى المنصور (١٤٠٥هـ/١٩٨٥م ، ص١٠٧)و عيسى (١٤٠٠هـ/١٩٧٩م ، ص ص ١٧– ١٨) أن هناك مستويات متعددة للإبداع وصل إليها الباحث كالفن تايلور الذي قاد مؤتمرات جامعة يوتا لدراسة الإبداع قد صنفها ، كما يلي :

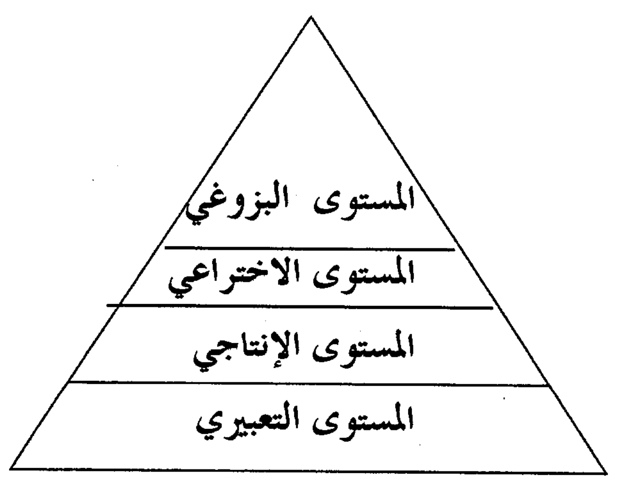
– **المستوى التعبيري** : ومحور هذا المستوى هو التعبير المستقل في الغالب عن المهارات والأصالة ، ونوعية الإنتاج التي تظهر تكون غير هامة . وأن مايميز النابغين في هذا المستوى من الإبداع هو صفة التلقائية وصفة الحرية .

– **المستوى الإنتاجي** : وينتقل الأفراد من المستوى التعبيري للإبداع إلى المستوى الإنتاجي وذلك عندما تنمو مهاراتهم ، بحيث يصلون لإنتاج الأعمال الكاملة . ويكون الإنتاج إبداعياً حينما يصل الفرد إلى مستوى معين من الإنجاز ، ويشترط فيه أن لا يكون هذا الإنتاج مستوحى من عمل الآخرين .

– **المستوى الاختراعي** : لا يتطلب هذا المستوى من الإبداع المهارة أو الحذق ، بل يتطلب المرونة في إدراك علاقات جديدة وغير مألوفة بين أجزاء منفصلة وموجودة من قبل .

- **المستوى البزوغي** : وفيه يصل الفرد إلى أعلى صورة من صور الإبداع ، ويتضمن تصور مبدأ جديد تماماً في أكثر المستويات وأعلاها تجريداً.

وترى الباحثة أن الهدف من ذكر مستويات الإبداع أن الفرد ينتقل من مستوى إلى آخر من خلال عملية التدريب .



شكل (٢) مستويات الإبداع

ثانياً : مفهوم الإبداع في الإدارة :

يؤكد الواقع الحالي أن المنظمات التي تحقق السبق والتميز في مجالات التطوير المختلفة هي التي تكرس أنشطة البحوث والدراسات المختلفة للتطوير من أجل استثمار مواردها المادية والبشرية بنسب متزايدة من جانب ، وتهيئ الظروف التنظيمية المساعدة على الإبداع والابتكار من جانب آخر ؛ لأن الإبداع والابتكار أصبحا أحدى المتطلبات الأساسية في الإدارة الجديدة التي لم يعد مرضياً لديها الوصول إلى حد الكفاءة ، بل وصل طموحها ليكون الإبداع والابتكار هو السمة المميزة لأدائها . ولقد تعددت التعاريف الخاصة بمفهوم الإبداع الإداري باختلاف المسمى وباختلاف الزاوية التي ينظر إليه منها ، حيث اتفق الباحثون على التفريق بين الإبداع والابتكار مثل ماجارو Majaro (١٩٨٨م ، ص٨) حيث ذكر : " أن الإبداع بأنه هو عملية التفكير التي تكون عوناً لنا في توليد الأفكار ، والابتكار هو التطبيق العملي لمثل هذه الأفكار بهدف أن تفي بأهداف المنشأة على نحو أكثر فاعلية". وعرّف أما بيلي وآخرون Amabile and others(١٩٩٦م، ص ١١٥٩) : " الإبداع على أنه إنتاج أفكار جديدة ومفيدة في أي حقل وميدان ، والابتكار هو التنفيذ الناجح للأفكار الخلاقة داخل نظام ما " ووضح الأفندي (١٩٩٤م ، ص٢١٤) : " بأن الإبداع يمكن تعريفه بأنه أفكار تتصف بأنها جيدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة ، أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة في أشكال فريدة ، والابتكار هو التطبيق العملي للاختراع أو عملية صنع منتج جديد أو تطويره لجعله أكثر قبولاً من الناحية الاقتصادية " . وأضاف باحثون آخرون تعريفات أخرى نذكر منها تعريف دامابنور DamanPour (١٩٨٧م ، ص ٦٧) الذي ذكر : " أن الابتكارات ما هي إلا وسيلة من وسائل إدخال التغيير على مخرجات (منتجات) الشركة وهياكلها وعملياتها ، لتسهيل عملية تكيف المؤسسة مع البيئة المحيطة ، وأن أصول وجذور هذه الابتكارات – سواء تم توليدها داخلياً أو تمَّ استعارتها من الخارج أو كان بالفعل يستخدمها أطراف آخرون في مجتمع الأعمال – ليست هي المسألة ذات الأهمية أو الدور المحوري في تغيير مستوى أداء المؤسسة التي تقوم بإدخال هذه الابتكارات إلى نشاطها وعملها " . كما عرَّف جارفان

وديجان Garvan and Deagan (١٩٩٥م ، ص٣) الإبداع بأنه : " اكتشاف أو اختراع شيء ما يقع خارج نطاق قواعد النظام التوليدي القائم – مثل نظرية علمية أو أو أسلوب فني أو فكرة رياضية – ولكنه ذو قيمة لأنه يسمح بتطوير نظام جديد ذي معايير جديدة تحكم ما يمكن التفكير فيه" . وأضاف كوبر Cooper (١٩٩٨م ، ص ٤٩٦) : " أنه حدث لا يخضع للصدفة ، ويتأثر بالتصور الاستراتيجي والعمل الإداري والسياسة التنظيمية " .

ومما سبق ترى الباحثة أن كلاً من (ماجارو ، وامابيلي ، والأفندي) فرّق بين الإبداع والابتكار ، فَذُكِر أن الإبداع مرحلة تسبق الابتكار ؛ حيث تفيد الأولى بانتاج وتوليد الأفكار ، بينما الثانية هي التطبيق العملي والتنفيذ الناجح للأفكار . في حين ذكر القريوتي (١٤٠٩هـ/١٩٨٩م ، ص١٧٧) : " أن الابداع والابتكار مترادفان وتعني جميعاً الإتيان بشيء جديد وغير مألوف " . وذكر وست وفار ١٩٩٠م ، نقلاً عن سكوت Scott ، (١٩٩٤م ، ص٥٨١) : "إن المصطلحات إبتكاري وإبداعي تستعمل غالباً لنفس المعنى في الأبحاث والتمييز بين أيّاً من التصورات يكون نوع من التشديد أكثر من التبديل " وهذا ما انتهجته غالبية الأبحاث في اعتبار المصطلحين بمعنى واحد وهو ما سوف تتبناهُ الباحثة في هذه الدراسة .

وبناءً على المفاهيم السابقة فإن الإبداع ليس مجرد تجميع للعناصر القديمة وإنما هو تكوين جديد ، فهو تفكير غير تقليدي ولاامتثالي فيه خروج عن المألوف ، ويتخذ أشكالاً مختلفة إعتماداً على الموضوع قيد النظر (فقد يكون ابتكار أسلوب جديد للأداء ، أو تطوير سلعة ، أو فتح سوق جديدة ، أو إيجاد طريقة جديدة للتعامل مع المرؤوسين ، أو الرؤساء) وذلك كله بما يعود بالمنفعة والجدوى الاقتصادية للمنشأة .

ويرى دامانبور Damanpour (١٩٨٧م ، ص٦٧٦) أن الإبداع لا يحدث عندما يتم توليد فكرة جديدة فقط ولكن عندما توضع هذه الفكرة الجديدة موضع التنفيذ ، ولا يعتبر سارياً بمجرد اتخاذ القرار بشأن تبنيه ولكن عندما يستخدمه ويستفيد منه عملياً أفراد هذه المؤسسة أو الشركة. وهذا ما يؤكده دركر (١٩٩٥م ، ص ٢٤٩) حيث ذكر : " أن مقياس الابتكار هو وقعه وتأثيره على البيئة ، ولذا يجب أن يتركز الابتكار في أي منشأة عمل

على السوق دائماً ، فالابتكار الذي يتركز على المنتج قد ينتج عجائب تكنولوجية ، ولكنه ينتج عائداً مخيباً للآمال " .

فيستخلص مما سبق أن الإبداع الإداري يتم تعريفه تبعاً لـ

- حداثته وكونه جديداً على المؤسسة المتبنية أكثر من كونه يستخدم لأول مرة على الإطلاق .
- مدى مجاراته للتغيير في البيئة وموقعه من هذه العملية في المؤسسة ، فبينما تتغير البيئة المحيطة فإن على المؤسسة أن تتغير هي الأخرى حتى تستوعب وتتكيف مع الظروف الجديدة .

وهو ما يرتبط بصفة أساسية بموضوع الدراسة من حيث إن تطبيق أساليب الإبداع الإداري في برامج تنمية القيادات التربوية يُعد أمراً جديداً على المؤسسات التي تقوم بإعداد وتدريب القيادات ، ووضع البرامج لذلك ، كما أنه يعبر عن مجاراته للتغيير الحادث في برامج التنمية الإدارية المعاصرة من أجل أن تستوعب وتتكيف مع الظروف المحيطة .

١ - أبعاد الإبداع الإداري :

اختلف الباحثون حول تقسيم عملية الإبداع من حيث المناحي التي تشملها هذه العملية ، فمنهم من اتجه إلى تقسيم الإبداع إلى أنواع مثل داما نبورDamanPour (١٩٨٧، ص٦٧٦) حيث أفاد : " بأن التمييز بين الأنواع المختلفة من الإبداعات يعتبر ضروريا لفهم سلوك المنظمة في تبني هذه الإبداعات ، وكذلك لتطوير نظريات حول الإبداعات نفسها ، كما أنه من المهم بالنسبة للمارسين أن يكونوا قادرين على إجراء هذا التمييز " . وأضاف داما نبور DamanPour (١٩٨٧ ، ص٦٧٧) في موطن آخر أن الإبداع ينقسم إلى ثلاثة أنواع :

١- إبداعات تكنولوجية
٢- إبداعات إدارية
٣- إبداعات مساعدة

ومن الباحثين من اتجه إلى منحى آخر ، واعتبر الإبداع عملية واحدة لا تنقسم ولكن لها أبعاد مختلفة ، فقد تشمل العملية الإبداعية بعداً واحداً فقط كما في الإبداع التكنولوجي وهذه الحالة تقابل النوع التكنولوجي من الإبداع عند الذين يقسموا الإبداع إلى أنواع ، ولكن في كثير من الأحيان تشمل العملية الإبداعية أكثر من بعداً واحداً مثل البعد التكنولوجي والإداري ، وبذلك يكون تقسيم العملية الإبداعية إلى أنواع غير متوافق مع طبيعتها في هذه الحالة .

ويرى كوبر Cooper (١٩٩٨م ، ص ص ٤٩٣ – ٤٩٧) أن الباحثين يتفقون بشأن بعض الموضوعات المتصلة بالإبداع إلا أن هناك بعض الخلط في درجة واتجاه ارتباطات أنواع الإبداعات بعضها ببعض ، ويرجع ذلك إلى عاملين :

- العجز عن تعريف المقصود بالإبداع بدرجة كافية
- التحديد الناقص لنموذج الإبداع ، حيث يُنظر للإبداع من زاوية واحدة فقط .

وعند الإشارة إلى تبني إبداع ما أو مجموعة من الإبداعات يصبح التحديد الناقص لنموذج الإبداع عاملاً من عوامل عدم إمكانية إجراء مقارنة بين النتائج على مستوى الدراسات والتجارب المختلفة ، وذلك لعدم معرفة نوع الإبداع الحاصل والمسؤول بالتحديد ، وحل ذلك لا يتطلب حسابات معقدة ولا موارد هائلة إنما نقطة مرجعية مشتركة وإطار نظري يتناول الطبيعة المعقدة للإبداع .

ويتفق ممارسو الإبداع ودارسوه على أن الإبداع يأتي في صور كثيرة وأبعاد متعددة ، ودلت الدراسات الحديثة حول تبني الإبداع عن وجود إطار مرجعي للإبداع مكون من ستة أبعاد تتشكل في ثلاث مجموعات رئيسية ، وهي :

الأبعاد الراديكالية (الجذرية) للإبداع مقابل الأبعاد التوسعية

والأبعاد التكنولوجية للإبداع مقابل الأبعاد التنظيمية

والأبعاد الإنتاجية للإبداع مقابل الأبعاد العملياتية

الإبداع الراديكالي مقابل الإبداع التوسعي

عند تبني مؤسسة ما مهمة إبداع يتصل بمنتج معين ، فإنه بالإمكان الحصول على نتائج إيجابية عن طريق الاستفادة من فكرة سابقة ، بعد إدخال بعض التحسينات والإضافات ، وعند ذلك يكون هذا الإبداع توسعيا . ولكن قد تصل إلى منتج إبداعي آخر عن طريق استحداث فكرة أساسية جديدة . وهذا ما يسمى بالإبداع الراديكالي أو الجذري . ويشير كوبر Cooper (١٩٩٨م ، ص٤٩٧ -٤٩٨) إلى أن العامل الحاسم في التمييز التقليدي بين الإبداع الراديكالي أو الجذري والإبداع القائم على التوسع هو درجة التغيير الاستراتيجي والهيكلي الذي يجب أن تتعرض له المنشأة لكي يتسنى لها استيعاب الإبداع المعني . فإن الإبداعات الجذرية أو (الراديكالية) تمثل قفزات كبيرة لدرجة تجعل من الضروري إجراء تعديل ثوري في المنشأة وشبكات الدعم الخاصة بها حتى يمكن استيعاب التغيير وتنفيذه ، أما الإبداعات التوسعية فإنها تعظم من التكنولوجيا الأساسية وتوسعها ، ولا تتطلب قدرا كبيرا من التعديلات في استراتيجية المنشأة ، فهي لذلك تعمل على تعزيز النظام الفني القائم . واتضح أن دراسة الإبداع من منظور الأبعاد الراديكالية أو التوسعية فقط متفاوتة وقد تسبب إشكالا ؛ وذلك لأن بعدا واحدا فقط للإبداع تم ربطه بالهيكل التنظيمي ، وأن التحليل الأكثر تفصيلا يشير إلى أن التفاوت الموجود في النتائج البحثية يمكن أن يكون نتيجة لتدخل أبعاد إبداعية أخرى ، فإذا كان الإبداع متعدد الأبعاد بطبيعته فإنه من الواجب دراسة كافة أبعاده عند محاولة التحقق من الشكل التنظيمي الذي يسهل الإبداع ، والقيام بذلك يساعد على تحليل النتائج التي تتوصل لها كل دراسة ويزيل الإشكالية الحادثة.

الإبداع التكنولوجي مقابل الإبداع التنظيمي

يرتبط الإبداع التكنولوجي بالإبداع التنظيمي ارتباطا وثيق الصلة ، ذلك لأن تطبيق الفكرة الإدراية الحديثة تتطلب ضرورة استخدام بعض أنواع التكنولوجيا ، مثل الكمبيوتر الذي يزود الإداري بمعلومات مبوبة ومرتبة قد تغنيه عن الكثير من الأفراد الذين يقومون

بعمليات آلية روتينية ، ومثل استخدام الفاكسات أو تلقي الرسائل البريدية والاشتراك مع منظمات أخرى لتبادل المعلومات والمصالح عن طريق الإنترنت ... الخ ، ويشير كوبر Cooper (١٩٩٨م ، ص ٤٩٨) إلى إن التمييز بين الإبداع التكنولوجي والتنظيمي يتضمن درجة قرب التغيير من المحور التشغيلي للمنشأة ، وينطوي الإبداع التكنولوجي على تبني فكرة ما تؤثر على عمليات الإخراج الأساسية ، على حين أن الإبداعات التنظيمية التنظيمية تشمل على التغييرات المؤثرة على السياسات وتخفيض الموارد وغير ذلك من العوامل المرتبطة بالهيكل الاجتماعي للمنشأة ، وقد قام عدد من الباحثين بدراسة الارتباط بين الخصائص التنظيمية وتبني الإبداع التكنولوجي ، وكانت النتائج متباينة بدرجة كبيرة ولذلك فإن التعرف على البعد التكنولوجي للإبداع ضروري إلا أنه لا يكفي في حد ذاته للتوفيق بين الاتجاهات المتباينة لفهم تبني الإبداع في المنشآت . كما أن الارتباط بين الهيكل التنظيمي والإبداع التكنولوجي إشكالي أيضا من حيث دلالة النتائج ، فتشير الأدلة إلى أنه إذا استخدمت الأبعاد التنظيمية والتكنولوجية وحدها في تقويم مدى التوافق بين الإبداع والمنشأة يكون ذلك غير كاف .

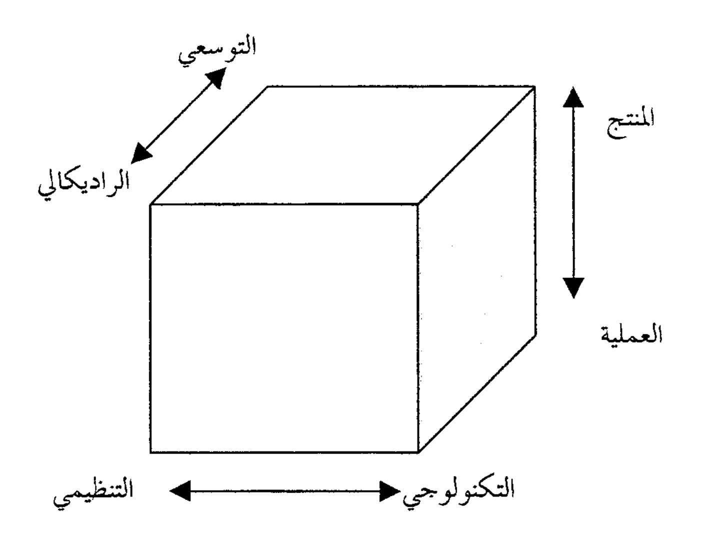
وذكر دامانبور Damanpour (١٩٧٨م ، ص٦٧٧) أن الأمثلة على الإبداعات الإدارية تشمل الإدارة بالأهداف ، وتدوير الوظائف ، ونظام حوافز المشتغلين ، والوقت المرن . كما أن من الأمثلة على الإبداعات التكنولوجية نظام دائرة التحكم المبنية على الكومبيوتر ، أو كتالوجات الميكروفيلم التي ينتجها الكومبيوتر ، أو أنظمة الشراء الأوتوماتيكية .

إبداع المنتجات مقابل إبداع العمليات .

يشير كوبر Cooper (١٩٩٨م ، ص ص ٤٩٨ – ٥٠٠) إلى أنه تم الربط بين استراتيجية المنشأة وهيكلها التنظيمي من ناحية ، وكل من إبداع المنتجات وإبداع العمليات من ناحية أخرى ، فالإبداع في منتج ما قد يتطلب إبداعا في العملية وقد لا يتطلب ذلك حيث يتم تطوير هذا المنتج دون التعرض للتغيير في العملية ، وبالمقابل فإن الإبداع في العمليات يمكن

أن يؤدي إلى اختصار الجهد والمال فقط دون تطوير المنتج . وقد قامت دراسات مختلفة قامت ببحث العلاقة بين الهيكل التنظيمي وإبداع المنتجات ، وأيدت نتائجها عدم وضوح العلاقة بينهما . وكما هو الحال بالنسبة لأبعاد الإبداع الأخرى فإن الدراسات تشير إلى أن العلاقة بين إبداع العمليات والهيكل التنظيمي يشوبها عدم اليقين أيضا ، وبذلك فإن النموذج المتعدد الأبعاد للإبداع يبدو صالحا لتسوية الجوانب والأمور غير الواضحة والمرتبطة بالإبداع .

ومما سبق يرى كوبر Cooper (١٩٩٨م ، ص٥٠٠) أن الإبداع ظاهرة تتألف من أبعاد متعددة في الوقت نفسه ، ويظهر ذلك عبر النموذج الممثل له شكل (٣) حيث يقدم إطارا متعدد الأبعاد للتفكير في العلاقة بين الخصائص التنظيمية وتبني الإبداع .



شكل (٣)

وهذا النموذج يشير إلى أن المداخل الاستراتيجية لتبني الإبداع يجب أن تتناول الإبداع كحد أدنى من منظور تقسيمات ثلاث رئيسية ، وهي المنتج مقابل العملية ، الراديكالي مقابل التوسعي ، التكنولوجي مقابل التنظيمي ، وأن هذا النموذج يقترح ما هو أكثر من مجرد جمع أنواع الإبداع في صورة نوع واحد ، بل هو يقدم نموذجا يقوم على الاعتماد

المتبادل بين الأبعاد المتعددة للإبداع تعبيرا عن الصلة الوثيقة بين هذه الأبعاد ، وهو في ذلك يفترض وبصفة أساسية قابلية هذا النموذج للتطوير من خلال احتماله لأبعاد أخرى جديدة قد تظهر في أي عملية إبداعية أخرى ، ونتيجة لذلك فإن أي ابداع ما يوجد في فراغ فهو متعدد الأبعاد ، كما أن هذا النموذج يشير إلى أن الإبداعات ليست إما / أو إنما كل إبداع ما يمتلك خصائص أنواع الإبداعات المختلفة في نفس الوقت .

وتضرب الباحثة مثالا على الأبعاد المتعددة للإبداع الواحد وهو في حالة إدخال نظام خط الإنتاج في عمل المصانع المختلفة ، وهذا النوع من الإبداع هو إبداع شامل باعتباره إبداعا في العملية ، وذلك لأنه قلب الطريقة التقليدية التي كان يتم بها تصنيع المنتج ، فالمنتج هو الذي يتحرك ليصل إلى العامل ، وليس العكس كما كان يحدث سابقا ، كما أن هذه الخطوة الإبداعية تشمل إبداعا تكنولوجيا متمثلا في عملية سير خط الإنتاج بواسطة الكهرباء وتقنين هذا السير عن طريق الحاسوب ، وتشمل إبداعا تنظيميا حيث تم الاستغناء عن مراقبة العمال ؛ لأن الزمن الذي يقضيه المنتج أمام العامل محدود مما يكفل أداء العامل للدور المطلوب منه في الوقت المناسب ، كما ساهمت هذه الخطوة الإبداعية في زيادة الإنتاج ؛ وذلك بسبب عدم وجود وقت مهدر بين عمليات التصنيع المختلفة والمطلوبة لإكمال المنتج فهو إبداع في المنتج أيضا .

وحيث يمثل التغير سمة من سمات العصر وفي كل جانب من جوانب الحياة ، يصبح الإبداع فرضا قائما من فروض استمراريتها ، ومما يدعم ذلك رأي بعض علماء الإدارة والباحثين مثل جالان وكلينر Jalan and Kliner (١٩٩٥م ، ص٢٠) حيث ذكر : " أن المؤسسات والشركات المعاصرة تعيش في ظروف اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وسياسية وثقافية متغيرة مما يدعم الحاجة إلى الإبداع ، حيث أصبحت القدرة على حل المشاكل بطريقة إبداعية حيوية في الشركات على مستوى العالم ، وأن المنافسة العالمية المطردة مع التكنولوجيا المتغيرة بسرعة جعلت الشركات أكثر عرضة للفشل عن أي وقت آخر في الماضي " . وأضاف ماجارو Majaro (١٩٨٨م ، ص١٦) أن الهدف هو تركيز الانتباه على حقيقة هامة ، وهي أنه يمكن للإبداع أن يؤدي دورا هاما على مستوى

استراتيجي مساويا للمستويات الأدنى من الإدارة ، ويبدو أن الكثيرين فطنوا مؤخـــــرا إلى معرفة أن الإبداع هو من ضروريات أسلوب الحياة في جميع أنــحاء الشركة وليس فقـــط وميضا متقطعا لعبقرية فردية في أقسام بعينها في المنشأة .

وتشير الدهان (١٩٨٦م ، ص٤) إلى ذلك بقولها إن المنظمات المعاصرة في الدول الصناعية قد استجابت لحاجتها إلى الإبداع ، فقامت بإنشاء وحدات إدارية خاصة مثل وحـــــدات البحوث والتطوير التنظيمي ، الهدف منها رعاية الإبداع وتنميته . كما قـــامت بتدريـــب العاملين فيها بغرض تنمية قدراتهم الإبداعية ، وبدفع رسوم للمبدعين من خارج المنظمـة أو حتى من خارج المجتمع الذي تعمل فيه ، وأصبحت هناك منافسة شديدة في مجال الإبداع . ونتيجة لهذه المنافسة فإن تكاليف الإبداع تتزايد بسرعة بينما تنقص إمكانية الاستفادة مـــن عمره . ويؤكد على أهمية الاهتمام بالإبداع كوندو Kondo (١٩٩٦م ، ص٣٩) حيث يشـير إلى أن إدخال الإبداع وإظهاره إظهارا تاما لا غنى عنه في التحفيز البشــــري ، فـــالإبداع مرتبط ارتباطا وثيقا بالإحســـاس بالمسؤولية عن القيام بالعمل الجيد .

٣ – مراحل العملية الإدارية الإبداعية :

اختلف العلماء والباحثون في ذكر مراحل العملية الإبداعية من حيث الشرح والتفصيل وعدد المراحل ، حيث وضح سمولنسكي وكليـنر Smolensky and Kleiner (١٩٩٥م ، ص٢٨) أن عملية الإبداع تتم في ثلاث خطوات ، وهي كالتالي :

أ – يكرس العامل جهوده في حل المشكلة ، جامعا البيانات ، ومجالات تحديد الجوانب المناسبة .

ب – غالبا ما يحدد العـــامل المشكلة ، ولا يقوم بعمل ذلــــك بطريقـــة واعيـــة في المشروع ، ولكن يكمن ذلك في اللاوعي حيث يتجول في المخ الأيمـــــن باســـتخدام بيانات المرحلة أو الخطوة الأولى .

جـــ – تكون الخطوة الثـــالثة والأخيرة هي التمكن من الوصول إلى الحل بعد مجـــهود فكري .

وذكر ماجارو Majaro (١٩٨٨م ، ص ص ١٩ – ٢٠) أنه من أجل الحصول على إبداع واحد يحتاج المرء إلى جبل من الأفكار من أجل الوصول إلى مرحلة الإبداع ثم الإبداع ، ويظهر ذلك في خطوات منتظمة تتضمن ما يلي :

أ – توليد الفكرة :

في هذه المرحلة لا يعطي المرء أهمية لنوعية هذه الأفكار بقدر ما يهتم بتجميع أكبر قدر ممكن منها ، تلك التي تغذي نظام البحث ويستخدم كذلك العديد من الأساليب الحديثة التي تم تصميمها لتجميع الأفكار من أعضاء المنشأة ، أو توليد الأفكار عن طريق أساليب شبه اصطناعية .

ب – بحث تصنيفي للأفكار :

وهذه العملية من البحث التصنيفي غالبا ما تؤدي إلى أفكار إضافية ، ومن الضروري أن يتم وضع أدلة ومعايير تتفق مع أهداف الشركة ، وتتم بطريقة لا شعورية اكتشاف العديد من الأفكار بواسطة شبكة البحث التصنيفي واستبعاد البعض الآخر ، ويجب أن يتم فحص كل فكرة قبل الاعتراض عليها واستبعادها ، ومن الجائز لبعض الأفكار أثناء دراسة البحث التصنيفي أن تكون باعثا على تواجد إمكانيات أخرى مثيرة لا يكون لها أهمية مباشرة .

جـ – إمكانية الإجراء أو العمل في هذا الوضع :

ويتم في هذه المرحلة التخلي عن عدد كبير جدا من الأفكار التي تم استنفاذها ، ومن الضروري أن تتم دراسة إمكانية تطبيق الإجراء لكل فكرة بالنظر إلى معايير تجارية دقيقة جدا وكذلك معايير فنية .

د – الإنجاز :

من كل ستين فكرة تصل فكرة واحدة إلى مرحلة الإنجاز ، تلك هي الفكرة التي

تبلغ الذروة في الإبداع ، إنها مؤهلة لأداء عمل معين بأسلوب أفضل غير مكلف وأكثر إجمالا مع الوفاء بتحقيق أهداف الشركة أو بمعايير التفوق والتميز .

ويوضح سمولنسكي وكلاينر Smolensky and Kleiner (١٩٩٥م ، ص٣٠) أن الإدارة تنظر إلى عملية الإبداع على أنها " الاستعداد ، الإطلاق ثم التصويب " ولكي يكون الفرد مستعدا عليه أن يحدد المشكلة بوضوح عن طريق طرح الأسئلة الصحيحة . ثم مرحلة الإطلاق وهي مرحلة تطوير الفكرة حيث يتمثل الهدف في الإنتاج السريع للحلول الممكنة بدون التفكير في قيمتها ، فإنه من عدم الحكمة تقييم الأفكار أثناء توليدها ؛ حيث إن إطلاق الإبداع يعني السماح للأفكار بالتدفق بحرية . وإن إيقاف تيار الأفكار عن طريق تقييم جودتها أثناء توليدها سيعيق هذا التيار ، فالوقت المناسب للتقييم هو مرحلة التصويب ، عند هذه النقطة يتمثل الهدف في تحديد أفضل الأفكار المولدة بالرغم من أن التسلسل الطبيعي هو الاستعداد ثم التصويب ثم الإطلاق ، إلا أن هذا التسلسل لا يتفق والعملية الإبداعية ، حيث إنه من الأفضل امتلاك الكثير من الأفكار أثناء العمل (الإطلاق) قبل تضييق المجال إلى أفضل الأفكار أو أنسبها (التصويب) .

ثالثا – عناصر الإبداع الإداري :

يرى المهتمون بدراسة الإبداع الإداري أن هناك ثلاثة عناصر من شأنها أن تؤثر على السلوك الإبداعي في المنظمة ، وهي : الفرد ، المناخ ، المنظمة .

١ – الفرد :

الفرد هو العامل في المؤسسة والقائد لها في نفس الوقت ، وهو الذي يتعامل مع الأفراد العاملين ، الذين يعتبرون من أهم موارد المؤسسة ، فكيف ينبغي أن يكون هذا القائد ؟ ... وما أهمية دوره ؟ وما الذي يجب عمله اتجاه هؤلاء العاملين حتى يصبحوا قادرين على تحمل مسؤوليات هذا العصر ومتطلباته ؟ ... .

يوضح بدر (١٤١٤هـ/ ١٩٩٣م ، ص٣١) أن سلوك الفرد داخل المنظمة يتأثر بعوامل كثيرة ومتداخلة مع بعضها بعضا ، وقد يكون سلوك الفرد متأثرا بعامل معين في وقت ما بينما يؤثر عامل آخر على نفس الفرد وقتا آخر ، وأحيانا أخرى تتفاعل عدة عوامل مع بعضها بعضا للتأثير على سلوك الفرد .

وإن التقدم العلمي والتكنولوجي الذي يشهده العالم اليوم ، قد أثر تأثيرا بالغا على جهود المنظمات بمختلف أنواعها ، لدرجة أصبحت معها القيادات الإدارية في تلك المنظمات مسؤولة عن ملاحقة هذا التقدم والتغير السريع ، وأصبح عليها أن تصبغ بصبغة مناسبة لظروف الحاضر وظروف المجتمع ، وهذا ما يؤكده حلمي (١٩٩٥م، ص١٠٢) حيث ذكر : " أنه إذا كان القائد الإداري اليوم يواجه تحديات عالمية ومحلية ، تؤثر بالضرورة على تحقيق أهداف وغايات خطط وسياسات المنظمة التي يعمل فيها فإن هذا يملي عليه تفكيرا وسلوكا إبداعيا لمواجهة تلك التحديات مع السعي نحو إشباع الحاجات المتجددة ، فيظل التفاعل مع البيئة الخارجية قائما ؛ لذا يعتبر قائد اليوم مبدعا ومبتكرا بالضرورة لمعايشة متطلبات العصر " . ويضيف عبد الرحمن (١٩٩٨م ، ص٤٢) : " بأنه يجب أن يكون القائد أول من يعلم وأول من يدرك ضرورة التغيير والبدء فورا بأحداث التعديل والمبادأة لمواجهة المتغيرات " .

وتكمن أهمية دور القائد الإداري في مدى قدرته على تنفيذ المهام المنوطة به ، وفي قدرته على الحفاظ على حيوية واستمرارية الجهاز الإداري الذي يترأسه ، وعلى مدى قدرته في تقديم حلول وأفكار وأساليب جديدة للأداء وإيمانه بها . وتحتاج منظمات اليوم إلى قيادة لها رؤية قوية واضحة ، قادرة على التأثير في التابعين وإلهامهم إلى قيادة فاضلة ذات مصداقية عالية يتجمعون حولها ، ويقررون بإرادتهم المشاركة الفعالة في إدارة التغيير ومتطلباته ، ويشير إلى ذلك الخطيب (١٩٨٨م ، ص٢٤٩) : " بأن جميع المقومات التنظيمية الواجبة لبناء وتطوير التوجهات الإبداعية في المؤسسة تتأثر في تشكيلها كمحاور فكرية وعملية للأداء بقدر إيمان القيادة الإدارية بالإبداع فلسفة ومنهجا سلوكيا مطلوبا . ويمكن لهذه القيادة الإدارية النهوض بهذا الدور الريادي والجوهري في تهيئة وتشكيل وتطوير المناخ

التنظيمي للإبداع متى توافر في استراتيجياتها وخططها ومواقفها الفكرية والعملية العناصر المتضمنة للعملية الإبداعية " .

ويؤكد كوبر Cooper (١٩٩٨م ، ص ٤٩٣) على أهمية دور القائد تجاه المتغيرات المحيطة حيث يفيد بأنه : " يجب على المديرين أن يفعلوا ما هو أكثر من التطوير والتنفيذ والموافقة على الإبداعات ، بل عليهم أن يكونوا بمثابة مهندسي الحتمية الإبداعية ، وبالتالي فهم مجبرون على مساعدة المنشأة على اكتساب المهارات الضرورية والخصائص التي تسبق الإبداع ، فيجب أداء ذلك على نحو يعزز الأداء ويسهم في استقراره مع مراعاة الاهتمام بخلق جو من الانتقال والتكيف الناجح في مواجهة بيئة متغيرة " .

وذكر عبد الفتاح (١٩٩٥م ، ص ٤٩) : " أنه لم تعد مهمة مدير اليوم تتمثل في انتظار حدوث المشكلات ، ثم التدخل في محاولة لحلها بشكل جزئي أو اقتلاع جذورها الأساسية ، ولكن الأمر تعدى ذلك بكثير ، بحيث أصبح من أهم واجبات المدير الفعال أن يأخذ بزمام المبادرة ويتوقع ما يمكن أن يحدث ويفكر ويبدع في كيفية تلافي حدوث المشكلات عوضا عن مواجهتها عقب حدوثها " .

ويوضح برنس ، ١٩٧٨م ، نقلا عن نوريس وآخرون Norris and others (١٩٩٦م ، ص ص ١٥-١٦) دور القائد المبدع واهتماماته ، حيث يفيد بأن قائد اليوم المبدع يهتم بعنصر الجدة والأصالة والتفاؤل ولا يرضى فقط بإعادة ترتيب الهياكل الموجودة ، ولكنه يحفز العاملين معه للسعي المستمر من أجل الوصول إلى طريقة أفضل ، فهو يهدف إلى الاكتشاف وتجديد النفس ، وتأثيره يسهم في تحقيق المصلحة الأعم برفع وعي القادة والأتباع والمنظمة ككل ، فمنظور القيادة هذا هو منظور تحويلي ، أي أنه لا يدعم تمكين شخصه الذاتي من الإبداع فقط ، ولكنه يشجع على تمكين الآخرين أيضا .

وعرف الهواري (١٩٩٦م ، ص٣١) القائد التحويلي بأنه : " القائد الذي يرفع من مستوى التابعين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية ، والذي يروج في نفس الوقت عملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات " .

ويبين ما جارو Majaro (١٩٨٨م ، ص٢٦) دور القائد المبدع (التحويلي) و الذي

يصل بالعاملين معه إلى " أن يتحدث كل شخص في الشركة سواء كان في المنـــزلة العليـــا أو المنـــزلة الدنيا عن الإبداع والابتكار طوال الوقت ، وأن يشغل تفكيره طوال وجـــوده في المنشأة التساؤل حول كيفية الوصول إلى الإبداع والابتكار " . وذلـــك لأهميـــة دور وتفاعل ومشاركة جميع العاملين في المنظمة الذي يوضحه ليفث (١٩٨٧م ، ص١٨٧) حيـــث يفيد بأن التجديد والابتكار لابد أن يأتي من الكثيرين ، وليس من القلة ، ولما كـــان مـــن المحتمل أن يظل معدل الفشل في المشروعات الجديدة عاليا ، فإنه يجب علينا أن نشعل الكثير من النيران التي ينطفئ معظمها حتى يمكننا الاستفادة من القلة التي ستتوهج حـــتى تضـــيء السماء .

ويفيد في ضوء ذلك دركر (١٩٩٥م ، ص ص ٢٦٢ - ٢٦٣) بأن العمل الأول والأكـــثر أهمية للقيادة ، هو أن تقوم بتحويل الأفكار الشاردة والمرتجلة وغير العمليـــة إلى حقيقـــة إبداعية ثابتة ، وترى أن من واجبها الاستماع إلى الأفكار ، وأن تأخذها بجدية وهي تعرف أن الأفكار الجديدة تكون دائما غير عملية ، وأنه يجب أن يكون هناك عدد كبير جدا من الأفكار السخيفة ، لكي تتمكن من انتخاب فكرة واحدة منها قابلـــة للبقـــاء ، وأنـــه في المراحل الأولى لا يمكن التعرف على الفكرة السخيفة من الفكرة العبقرية فكلتاهما تبـــدوان على نفس درجة الاستحالة ونفس درجة الألمعية ، فالقيادة المبدعة لا تشجع الأفكار فقـــط بل تستمر وتسأل أيضا عن ماذا سيكون شكل هذه الفكرة عندما تكون عملية وواقعيـــة وفعالة فهي تنظم نفسها على التفكير السريع والدقيق في أكثر الأفكار شـــرودا وســـخفا لاستنباط شيء جديد منها إلى الدرجة التي يمكن فيها تقدير جدية هذه الأفكار .

ويوضح سمولنسكي وكلاينر Smolensky and Kleiner (١٩٩٥م ، ص٣٠) المحـــور الأساسي الذي يجب أن يعمل في ضوئه الفريق وهو الروح المعنوية العالية طوال فترة عمـــل المشروع وعند نجاحه وفشله ، وعند إعادة تعريف النجاح ، على أنه اكتساب المعرفة ، فإنه يمكن مدح الفريق على تجريب طرق جديدة حتى ولو لم تؤدي إلى الربح مباشـــرة . لأن توليد عدد كبير من الأفكار الجديدة لا يعني أن كل الأفكار قابلة للتطبيق ، حيث يقـــول دي جاري ماكجرو نائب رئيس التنمية في شركة إيسمان الكيمائية : إن النجاح في مجال

الإبداع هو اكتشاف المعرفة . لذلك إذا كنت إبداعيا ولديك فكرة عظيمة وتقوم بتجربتها لاكتشاف ما إذا كنت ستفشل أم تنتج ، فإنك ناجح لأنك خلقت معرفة جديدة لقد علمت الشركة شيئا جديدا . فإن هدف القائد المبدع دائما أن يجعل العاملين معه يفكرون بطريقة حرة خارج نطاق تخيله وتحكمه والذي يرى فيه ليفث (١٩٨٧م ، ص١٩١) مشقة على القائد نفسه وذلك لأن السماح للآخرين بالاستقلالية والمبادأة يجعل القائد أحيانا يقف كالمتفرج ويتجاوز عن الأعمال الغير جيدة ، ويصبر ويتسامح عن كل الأخطاء التي يرتكبوها . ويؤكد سمولنسكي وكلاينر Smolensky and Kleiner (١٩٩٥م ، ص٣٣) صعوبة هذا الأمر على القائد المبدع الذي يجب أن يوازن بين الدورين المناطه به ، الدور الذي يلزمه بتحمل مسؤولية المواعيد المحددة لإنهاء الأعمال والميزانيات الخاصة بها والحرية والانطلاق التي يجب أن يمنحها للعالم المبدع من حوله ، فمن الضروري إيجاد طريقة لتضييق الفجوة بين العالمين (عالم الإبداع ، وعالم مسؤوليات العمل) حتى يتمكن القائد من تحقيق ما يهدف إليه .

فالقادة المبدعون لابد وأن يمتلكوا كفاءات عالية تؤهلهم للقيام بالمهام المناطة بهم ، وهذا ما يبينه كنج King (١٩٩٥م ، ص٣٤) حيث يفيد بأن القادة الناجحين ليس لديهم مجرد كفاءات مناسبة ، إنما لديهم في الغالب ميلا حثيثا إلى الإلهام ، ويفهمون أن ما يفعلونه أكثر تأثيرا عما يقولونه ، قادرين على التفكير بإبداعية مستشعرين ضرورة القدرة على التفكير بطريقة استراتيجية ، مدركين أهمية التركيز على تطوير قدراتهم الإدارية للتعامل مع واقع بيئي غير مؤكد المعطيات ، لذلك فهم في حاجة إلى تعلم طريقة التعلم الذاتي وطريقة مساعدة الآخرين على التعلم ؛ لإن مجرد معرفة حقائق ومهارات جديدة ليست كافية لبيئة عمل اليوم ، فالمهارات المطلوبة تتغير دائما بتغير الواقع من حولنا .

هذا ما يخص القائد المبدع (التحويلي) في المنظمات العامة عامة وفي المنظمات التربوية خاصة ، إضافة إلى أن إدارة العملية التعليمية تختلف عن إدارة غيرها من المنظمات الصناعية والتجارية والتي يكون تحقيق الأرباح أهم أهدافها ، فهي أكثر تعقيدا ، مما يلزم القيادات التربوية بفاعلية أكثر وقدرات وكفاءات أعلى . ويفيد نوريس وآخرون Norris and

others (١٩٩٦م ، ص١) : " أن هناك حاجة متزايدة إلى القادة التعليميين ذوي الـرؤى المستقبلية الذين في ظل هذه البيئة متمكنين ذاتيا وقادرين على أن يقوموا بتحويل منظماقم بشكل مبدع " .

٢ – المناخ التنظيمي للإبداع :

يذكر ايكفال Ekvall (١٩٩٦م ، ص ١٠٥) : " أن المناخ ينظر إليه باعتباره شيئا خاصا بالمؤسسة ، وبأنه مجموعة المشاعر والتوجيهات والسلوكيات التي تميز نظام الحياة في المؤسسة وتقع بشكل مستقل في إدراك وفهم أفراد المؤسسة . إن هذا الإدراك حول المناخ يتضمن الإشارة إلى أن هناك درجة من الثقة والانفتاح بين الأفراد ، كما يتضمن الالتزام والدافعية وذهنية المغامرة وانتهاز الفرص لدى كل منهم " .

وعرفه القريوتي (١٤٠٩هـ/١٩٨٩م ، ص ١٥٠) : " بأنه مجموعة الخصائص للبيئة الداخلية للعمل ، والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو المستقرة ، ويفهمها العاملون ويدركونها مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم " وذكر ماجلو Majaro، (١٩٨٨م ، ص ٢٤) أن : " مناخ الشركة هو أحد المجالات التنموية التي من الصعب تغييره وتبديله بسهولة ، ويتطلب على نحو ثابت التزامات واهتمامات تشملها بالضرورة قمة هيئة الإدارة " .

ويوضح إيكفال Ekvall (١٩٩٦م ، ص ص ١٠٥ – ١٠٦) أن المناخ يلعب دور المتغير التدخلي في سياق العمليات المؤسسية ، وهو الذي يؤثر على نتائج العمليات في المؤسسة فهو يحظى بقدرة توسطية وتدخلية ؛ لأنه يؤثر على العمليات التي من قبيل (حل المشكلات – اتخاذ القرارات – الاتصال – التنسيق – التحكم والرقابة – العمليات النفسية للتعلم – خلق الدوافع والإلتزام) .

والمؤسسة دائما تمتلك أنواع مختلفة من الموارد ، مثل : (الأفراد – الأموال – الآلات ، ...) ، وتستخدم هذه الموارد في عمليات المؤسسة وأنشطتها ، وهذه العمليات تؤدي إلى نتائج وتأثيرات مختلفة وعلى مستويات متعددة سواء من ارتفاع أم هبوط جودة

السلع في المنتجات الجديدة أم مجرد تحسينات طفيفة في المنتجات القديمة ، أم وجود أرباح أم خسائر تجارية ... وبذلك يظهر أن المناخ يؤثر بشكل قوي على هذه المخرجات .

وبدراسة العوامل التي تؤثر في المناخ يتضح أن هناك عددا من العوامل تؤثر في العمليات المؤسسيه التي بالتالي تؤدي إلى نتائج مختلفة وعلى مستويات متعددة ، من أهمها ما يلي :

- الحرية :

يذكر إيكفال Ekvall (١٩٩٦م ، ص ١٠٧) أن المقصود بالحرية : " الاستقلال في التصرف والسلوك الذي يمارسه العاملون في المؤسسة . وفي المناخ الذي يتيح مثل هذه الحرية يقوم الناس بإجراء الاتصالات ومنح وتلقي المعلومات ، ويناقشون المشاكل والبدائل ، ويضعون الخطط ، ويقدمون المبادرات من كل نوع ، كما أنهم يتخذون القرارات ، وفي المناخ المقابل لهذا والذي لا يسمح بدرجة عالية من الحرية فلن يكون هناك سوى الأشخاص السلبيين ، والذين يخضعون للقواعد واللوائح ويسعون للبقاء داخل حدود معينة " .

ويضيف أما بيلي وآخرون Amabile and others (١٩٩٦م ، ص١١٦١) أنه قد "توصل عدد من الباحثين إلى أن القدرة على الإبداع يعزز صفات ؛ منها أن يكون لدى الأفراد والمجموعات قدر كبير نسبيا من الحرية في تصرفاتهم اليومية في العمل ، والإحساس بالملكية والسيطرة على أعمالهم وأفكارهم ، وأوضحت دراسات القدرة على الإبداع أن الأفراد ينتجون أعمالا إبداعية أكثر عندما يدركون أن لديهم الخيار في كيفية الشروع في إنجاز المهام الموكلة إليهم". ويرى كاي وآخرون (١٩٩٨ ، ص٢٦٨) أن المنظمات التي يتلقى فيها العمال الأوامر وليس تفويض المسئولية ، لا يستطيعون أن يواجهوا تحدي المستقبل ، فالوضع المحيط يتطلب معاملة ينتج عنها قوة عمل تنخرط بفاعلية في العمل وتتمتع بالمرونة والقدرة على الاستجابة ، والمساهمة بأفكار إبداعية خلاقة .

- تدعيم الأفكار :

وهذا يعني الطرق التي يتم بها معاملة الأفكار الجديدة ، ويذكر إيكفال Ekvall، ١٩٩٦(م ، ص١٠٧) أنه في المناخ المشجع للأفكار يتم تلقي الأفكار والمقترحات الجديدة بطريقة واعية مدعومة من قبل الرؤساء والزملاء ، وفي هذه الحالة يستمع الناس إلى بعضهم البعض ويشجعون المبادرات الجريئة ، وتعطى الفرصة لتجريب الأفكار الجديدة ، وفي هذه الحالة يكون الجو العام إيجابيا وبناء ، أما في الحالة المقابلة عندما يكون دعم الأفكار ضعيفا فإن لفظة " لا " تكون هي السائدة كصيغة لرد الفعل المحتمل . وفي هذا الحال يلاقي كل اقتراح جديد رفضا فوريا وترتفع ضده الانتقادات والمجالات المضادة . وبالتالي فإن بسط المعوقات وتصيد الأخطاء يصبح هو النمط المعتاد للاستجابة للأفكار الجديدة . كما أضاف أما بيلي وآخرون Amabile and others (١٩٩٦م ، ص١١٦٠) أن الأبحاث أوضحت في مجال القدرة على الإبداع أن احتمال نشوء فكرة خلاقة (مبدعة) يزداد بازدياد التعرض لأفكار أخرى قد تكون وثيقة الصلة بالموضوع ، وأن التقييم المساند والجيد للأفكار هو الوجه الثاني لتشجيع النظام وقد وضح من الدراسات أن توقع التهديد والتقييم النقدي اللاذع يحط من القدرة على الإبداع ، كما بينت التجارب الميدانية أن بوسع التقييم المساند أن يعزز حالة الحث الذاتية ، والتي تقود إلى القدرة على الإبداع .

- الثقة / الانفتاح :

يفيد ماكفاذرين Mcfudzean (١٩٩٨م ، ص١) : " أنه يمكن أن نشجع الموظفين على أن يفكروا بطرق إبداعية ، إذا لم يخافوا من النقد والعقاب ، وعلى سبيل المثال ، إذا فشل مشروع وخاف بطل المشروع من فقد وظيفته فلن يفكر أبدا مرة ثانية بطريقة إبداعية " .

ويضيف إيكفال Ekvall (١٩٩٦م ، ص ١٠٧) أن الثقة والانفتاح يقصد بهما الأمان العاطفي والشعوري في العلاقات ما بين الأفراد ، فإذا كانت هناك درجة عالية من الثقة

فإن كل من ينتسب إلى المؤسسة سيمتلك الجرأة على تقديم الاقتراحات والآراء ، وإن ذلك سيعني الإقدام على المبادرات دون خوف من التضييق والمحاسبة المتزمتة أو التهكم والسخرية إذا حدث فشل ما . وتكون الاتصالات في هذه الحالة مفتوحة ومستقيمة بين جميع الأطراف ، وفي المقابل إذا لم تتوفر الثقة سيصبح الجميع مرتابا ومليئا بالشكوك اتجاه الآخرين ويخشى من التكلفة الفادحة للخطأ إذا حدث .

– اللعب المخطط له :

يفيد ليفث (١٤٠٧هـ/١٩٨٧م ، ص١٣٥) بأن اللعب المخطط له ، هو طريقة للوصول إلى الإبداع ، فهو يعني الراحة المؤقتة الدورية من القواعد والأنظمة وذلك للتمكن من استخدام التخيل بدون خوف من النقد أو تقديم الدليل والحجة الدافعة . فإذا ما تخيل الفرد مؤقتا قواعد التفكير المعتاد ، وتصرف كما يتصرف الأطفال عندما يلعبون ، فإن ذلك قد يساعد على ظهور الأفكار المبدعة . فالأطفال يخلقون عالمهم الخاص دون أي قيود بغرض التمتع به ، ولعل البعض يكون محظوظا بما فيه الكفاية ، فيظل فيه جزء طفولي طول حياته ، ولكن المعظم يأخذ الحياة بطريقة جدية لدرجة أن يفقد التفكير المنطلق .

ويضيف سمولنسكي وكلينر Smolensky and Kleiner (١٩٩٥م ، ص٢٩) أن اللعب يؤدي إلى مصدر قوي للإلهام فهو يشجع العاملين على الرجوع إلى المنظور الطفولي . وبالرغم من أن النزعة الطفولية غير ملائمة للثقافة المؤسسية ، فإن تبني إحساس الدهشة المرتبطة بالأطفال يمكن أن يساعد أحيانا على الوصول إلى أفكار جديدة . وبالنسبة للأطفال تعتبر كل تجربة جديدة مختلفة . فيسأل عادة الأطفال مثل هذا النوع من الأسئلة : لم العشب أخضر ؟ لم السماء زرقاء ؟ ومنظور كهذا يمكن أن يولد أسئلة مثل " لم الصابون أبيض ؟ وهذا يؤدي إلى تطويرات جديدة في مجال المنتجات الشخصية .

- المكافأة والعقاب :

يفيد ليفث (١٤٠٧هـ / ١٩٨٧م ، ص١٣٣) أنه : " يجب أن نكافئ ، ونؤيد ونشجع السلوك الإبداعي حيثما وجد ، وليس هناك شيء سحري بهذا الشأن ، لأن هذا يتفق تماما مع نظرية التعليم في علم النفس ، فالشيء الذي يكافأ يكون هناك ميل لإعادته وتكراره " .

ويضيف القريوتي (١٤٠٩هـ/ ١٩٨٩م ، ص١٥٢) بأن نمط المكافأة والعقاب يعتبر بعدا مهما للمناخ التنظيمي الإبداعي ، فكلما كان الثواب لمجرد التقيد بحرفيات التعليمات والقوانين واتباع الشكليات بغض النظر عن النتائج ، كلما كان المناخ التنظيمي غير صحي ومعطلا للإبداع بعكس إذا ما أعطيت المكافآت للأفكار الجيدة التي تسهم في تقدم وتطوير العمل ، وليس لمجرد الدوام والإنضباطية لذاتها كلما كان ذلك إيجابيا ، أما في حالة معاقبة الذين يقدمون اقتراحات غير تقليدية فإن ذلك يعتبر مناخا تنظيميا سلبيا.

- المكان المناسب :

يؤكد ليفث (١٤٠٧هـ / ١٩٨٧م ، ص٢٠١) على أهمية المكان المناسب حيث ذكر أن إحدى الوسائل التي حافظت على روح الحماسة والابتكار بين العاملين " تمثلت في السماح لهم بوضع مكاتبهم في المكان الذي يريدون " .

ويذكر سمولنسكي وكلاينر Smolensky and Kleiner (١٩٩٥م ، ص٢٩) أن هناك عددا من العلماء والباحثين ينادون بأهمية المكان المناسب في توليد الأفكار الإبداعية ، مثل : ماكجارتلاند حيث يرى " عند التخطيط للاجتماع لابد وأن يؤخذ في الاعتبار بمئات التفاصيل الصغيرة التي يمكن أن تؤثر على ناتج الجلسة ، ماذا عن الكراسي ؟ هل الكراسي مريحة بدرجة كافية ؟ هل توجد كراسي كافية ؟ هل الكراسي ضرورة حقا ؟ بالتأكيد سيكون الاجتماع أقصر بكثير إذا لم يكن هناك مكان للجلوس ، ماذا عن الطعام ؟ هل يتم تقديم وجبات صغيرة تعطى دفعات من السكريات بشكل يؤدي إلى لحظات

حيوية ؟ " . ويوافق دوج هول على ذلك وهو متعهد إبداع ناجح ، حيث يقول : " إن كمية الضوء ، وعدد الشبابيك ، والمنظر ، وارتفاع السقف في الحجرة يمكن أن يؤثروا جميعهم على مقدرة الشخص على التفكير " .

ويعرض الدكتور يوستيروناكاماتس نظاما مرتبا "حيث يقسم عمليته الإبداعية إلى ثلاثة أجزاء ، لكل جزء مكان منفصل : (الحجرة الساكنة) وهذه مليئة بأشياء طبيعية ، مثل : النباتات ، والمياه الجارية ، وتمده بالهدوء التام اللازم لتداعي المعاني ، و(الحجرة الديناميكية) وهذه مليئة بأجهزة سمعية وبصرية خاصة تستخدم في الاستمتاع إلى الموسيقى التي تساعد على ربط الأفكار ببعضها . وأخيرا وحيث إن أفضل تفكيره يتم في حمام السباحة صنع مكانا تحت الماء يستطيع فيه أن يخرج أفكاره " .

ويضيف سمولنسكي وكلاينر Smolensky and Kleiner (١٩٩٥م ، ص٢٩) أن بعض الشركات افتتحت معامل أفكار حتى يستطيع الموظفون الابتعاد عن أجراس التليفونات والمضايقات الأخرى ، ولذلك أولت بعض الشركات النظر في قيمة الأماكن الهادئة لتشجيع التفكير الهادئ .

– المناظرات والصراعات :

يرى لوفي Lofy (١٩٩٨م ، ص ١١) أن : " المكونات الانفعالية التي يجلبها الفرد إلى النظام يمكن أن تؤثر على ذلك النظام بدرجة كبيرة ، وتجاهل التأثير الذي تحدثه الانفعالات في الطاقة الإبداعية خطأ كبير ، فالأنظمة الإنسانية ليست هياكل مجردة بل أنها مشحونة بالانفعالات والعواطف ، فإذا وجدت الانفعالات سبيلا صحيحا للتعبير عن ذاتها أدى ذلك إلى خلق طاقة إبداعية ، أما إذا تم كبت الانفعالات أو تم تشجيع السلبية فإن الأفراد في المنشأة سوف يتراجعون عن ممارسة الإبداع " . فالصراعات ليست دائما تؤدي إلى المصادمات والتوترات ، ولكنها تستخدم كقنوات للنقاش والتفكير إذا ما وجهت توجيه سليم حيث يذكر فاندينبرج Vandenberghe (١٩٩٥م ، ص٤١) : " أنه في المدارس ذات الرؤى المرتفعة لا تشكل الصراعات أحداثا سلبية ، بل وسيلة لإفساح المجال لتعزيز

الإجماع على الهدف ، وإعادة تحديد الأهداف إذا لزم الأمر " .

ويضيف إيكفال Ekvall (١٩٩٦م ، ص١٠٨) أن المناظرات تعني حـــدوث مواجـــهات ومصادمات بين وجهات النظر والأفكار والآراء المتقابلة ، ووجود اختـــلاف في المعرفـــة والخبرة بين الأفراد . وفي المؤسسة المتبنية لهذا البعد المناظراتي تكون فيها الأصوات مسموعة وهي تعبر عن نفسها بصراحة ، ويكون العاملون حريصين على أن يطرحـــوا أفكـــارهم وآراءهم ، أما في حالة غياب هذا الجانب عن المؤسسة فإن الجميع يخضع للأنماط التســلطية أيـــا كانت ولا يراجعونها في شيء نهائيا ، وتنشأ عادة الصراعات من وجـــود توتـــرات شخصية أو شعورية أو انفعالية بين الأفراد في المؤسسة ، وعندما يكون مستوى الصراعـات عاليا في المؤسسة فإن الأفراد فيها أو المجموعات سيحسون بعدم الارتياح لبعضهم بعضـــا ، وبالتالي سيصبح جو العمل أشبه بساحة الحرب ، ومن هنا تصبح المكيدة والخداع عنـــاصر مضادة في المؤسسة أما في الحالة المقابلة فسيتصرف الناس بشكل ناضج ؛ لأنهم يمتلكـــون بصيرة نافذة وقدرة على ضبط انفعـــالاتهم .

– أخذ المخاطرة :

يرى إيكفال Ekvall (١٩٩٦م ، ص ١٠٨) أن أخذ المخاطرة يقصد بها القبول بعـــدم التأكد والمجازفة في المؤسسة ، وفي حالة المؤسسة التي تفضل المجازفة والمخاطرة سوف تكون القرارات سريعة وحاسمة وسيتم استغلال الفرص السانحة مع تفضيل التجريب الواقعي عـــن البحث والفحص والتحليل التفصيلي للمواقف ، أما في المؤسسة التي يشجع مناخها علـــى تجنب المخاطرة فستكون هناك درجة عالية من الحرص وعقلية مترددة وحذرة تحكم كـــل تصرف ، وفي هذه الحالة سيقومون بتشكيل العديد من اللجان واتخاذ الكثير من الإجراءات التي تغطيهم وتبعدهم عن المسؤولية قبل اتخاذ قرار أو القيام بأي تصرف . ويؤيـــد ذلـــك القريوتي (١٤٠٩هـ /١٩٨٩م ، ص ١٥٢) أنه يجب أن تكون هناك درجة من الأمن والإقـــدام على المخاطرة يوفرها العمل ، فإذا تمتع الموظفون بضمانات وظيفية معقولة ، ولم يكونـــوا مهددين بالعزل من الوظيفة ، أو يكونوا شاعرين بأن انضمامهم للعمل في المؤسسة مخاطرة

كبيرة فإن ذلك سيسهم في استقرارهم نفسيا ومعنويا ، وبالتالي تزيد فرصة تحسين أدائهم .

ويضيف لوفي Lofy (١٩٩٨م ، ص٦) كما أن السياق الانفعالي الذي يعمل في إطاره الناس له تأثير كبير على الإبداع ، فعندما يكون المناخ السائد في وحدة عمل ما من النوع الذي يعلم فيه الأشخاص انفعاليا ومعرفيا أن لهم مطلق الحرية الانفعالية في ممارسة أعمال تنطوي على تحمل المخاطرة دون خوف من الوقوع تحت طائلة العقاب ، نتيجة لمحاولة اتباع أسلوب مختلف من أجل حل المشكلات ، تتفجر لديهم بذلك الطاقة الإبداعية .

وترى الباحثة بعد تناول العناصر المساعدة على توليد المناخ الإبداعي في المؤسسات ، أنه من الأهمية بمكان أن تفهم القيادات التربوية أثر هذه العناصر ودورها في تكوين إدارة مبدعة ، وأن تدرب على كيفية المساهمة في توفير الجو المناسب للعاملين مما يساند أهمية هذه الدراسة التي تسعى إلى إدخال أساليب الإبداع الإداري في برامج التدريب للقيادات التربوية بما يحقق لهم تنمية إدارية أفضل .

٣ – المنظمة :

عرف العديلي (١٤١٦هـ / ١٩٩٥م ، ص٣٩٧) المنظمة بأنها : " نظام له شكل أو هيكل رسمي يضم أفرادا يعملون ويتعاملون معا بأسلوب متناسق ومتعاون ، لتحقيق أهداف معروفة ومشتركة " .

وبتحليل هذا التعريف يتضح ما يلي :

- أن المنظمة نظام يحتوي على مجموعة من العمليات التنظيمية .
- أنها تحتوي على أفراد يعملون بتناسق وتعاون .
- أن هؤلاء الأفراد يوجدون في مناخ واحد تحت هيكل رسمي واحد .
- أن للمنظمة أهدافا يسعى أفرادها لتحقيقها .

ويذكر العديلي (١٩٩٢م ، ص٣٩٧) أن المنظمات كثيرة ومتعددة الأهداف ويقصد بها المؤسسات الحكومية أو الشركات الخاصة ، سواء كانت منظمات تعليمية أم صحية أم اقتصادية أو اجتماعية.

ويضيف الأفندي (١٩٩٤م ، ص ص ٢١٩ – ٢٢٠) أن الواقع يؤكد أن المنظمات التي تحقق السبق والتميز في مجالات التطوير التكنولوجي هي التي تكرس أنشطتها في مجال البحوث والتطوير ، وتستثمر نسبا متزايدة من مواردها المختلفة من أجل ذلك ، هذا من جهة ، وتهيئ الظروف التنظيمية المساعدة على الإبداع من جهة أخرى .

ويرى المنيف (١٤٠٣هـ/١٩٨٣م ، ص١٠٤) أن المنظمة – أيا كان نوعها – تتكون من أربعة مكونات أساسية ، وهي :

- الأفراد ، وهم الذين يشكلون هذه المنظمة ، ويقومون بأداء هذه المهمات ، وتحقيق الأهداف، ويعتبرون من أهم العناصر التي تكون المنظمة .
- المهام ، فأي منظمة تقوم من أجل إنتاج سلعة أو تقديم خدمة لتحقيق أهداف معينة، فإن لها مهاما مناطا بها إنجازها .
- الهيكل ، وهو الإطار والشكل التركيبي الذي ينظم الأنشطة والعمليات التي تؤديها المنظمة من أجل تحقيق الأهداف .
- الأدوات ، وهي الأجهزة والمعدات والمعرفة الفنية التي يستخدمها أفراد المنظمة ، وتساعدهم في أداء الأنشطة المؤدية إلى تحقيق الأهداف .

ويعرف العديلي (١٤١٦هـ / ١٩٩٥م ، ص ٤٤٤) ثقافة المنظمة : " بأنها مجموعة القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد وأنماط السلوك التي يكتسبها الأفراد والجماعات في المجتمعات ، وتغلب على ممارستهم السلوكية في الحياة بطريقة شعورية أو لا شعورية ، وهي جزء لا يتجزأ من ثقافة المجتمع أو المجتمعات التي تعيش وتوجد فيها هذه المنظمات ، بحيث تمثل مجموعة القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد وسلوك الأفراد العاملين في هذه المنظمات ، كما أنها تعني الأنماط والتكوينات والممارسات التي تحدث في أثناء العمل ، وقد تكون نتيجة للأفراد أنفسهم أو نتيجة للمنظمة والقوانين والأعراف والإجراءات التي يحددها المجتمع ذاته أو المنظمة نفسها " .

ويرى السلمي (١٩٨٨م ، ص ص ٣٩ – ٤٠) أن تأثير العنصر البشري يتبلور في أنماط السلوك الصادرة عن الأفراد والجماعات العاملة أو المتعاملة مع المنظمات . ويمكن تصنيف

السلوك الإنساني من وجهة نظر المنظمة واحتمالات تأثيره على كفاءها إلى أقسام ثلاثة :

- سلوك معاون للمنظمة في تحقيق أهدافها
- سلوك مناقض لإهداف المنظمة ومعوق لنشاطاها
- سلوك محايد لا يؤثر سلبا أو إيجابا على كفاءة المنظمة

وتدل الدراسات السلوكية إلى أن السلوك الإنساني الإيجابي هو من أهم عوامل نجاح المنظمات ، على حين يقف السلوك المناقض حجر عثرة في سبيل تقدمها وبلوغها أهدافها .

- المنظمة المبدعة :

يرى كنج King (١٩٩٥م ، ص ص ٣٢ – ٣٣) أن على منظمات اليوم ضغوط الالتزام بالإبداع ، واستغلال موارد المجموعات الإبداعية . وعلى المديرين تعلم منهج كيف يكونون أكثر حساسية في التعامل مع هذه القضايا ؛ فإن إدارة الأفراد أو المجموعات الإبداعية تختلف كثيرا عن كون المرء مبدعا ؛ فهي تشتمل على حشد حيوي للأفكار مع المقدرة على التفكير المنظم الهادئ ، فإذا ما تم فهم الكثير عن هذه القيادات أو إدارة المجموعات الإبداعية فإن ذلك سيساعد على إنشاء عمليات الاختيار والتدريب والتنمية لمديري وقادة الصف الأول لجميع المؤسسات التي تعتبر الإبداع مهما باطراد بالنسبة لها.

ويرى ليفث (١٤٠٧هـ / ١٩٨٧م ، ص ص ٢٠٨ – ٢١٨) أنه بالرغم من أن تأسيس بنية مستقرة وواضحة في المنظمات الكبيرة يعد طريقة لإشباع حاجة واضحة ، يمكن أن يكون أيضا وسيلة لهدم روح الريادة والإبداع . وتقضي التنظيمات الرسمية على الخصائص الشخصية للمنظمات ، وينقاد التنظيم الرسمي في اتجاه التكرار والأعمال الرتيبة ، وبذلك يقتل الحماسة ويشجع الصفة الإقليمية ، ويصحب هذه الشكليات المتكونة بصفة دائمة طلب المزيد من المبررات المنطقية للمقترحات ، حيث يصبح من الضروري أن يصاحب كل مقترح العديد من الأسباب والمبررات التي تؤدي إلى إضعاف الحماسة والعفوية المرتبطتين بالأفكار الإبداعية المتسمة بالمخاطر ، وكثيرا ما يصاحب نمو الشركة واتساع أعمالها وجود مديرين يفرضون أنفسهم ويحاولون الاحتفاظ بكل السلطة على قمة

المنظمة ، ويشكون في نفس الوقت بأن مساعديهم ليسوا مبدعين أو مغامرين ويتجنبون المخاطرة ، ويبدو أن هذه الشكاوي مخادعة إلى حد ما ، فسلسلة الاتصالات الطويلة ، وطرائق التقويم الدقيقة على مختلف المستويات ، والإصرار على وجود مبررات قوية لأية مشروعات مقدمة ، كل ذلك سوف يثبط عزيمة أي مبدع بما فيهم المتفانون إلى أقصى درجة .

والمنظمات المبتكرة عادة ما تكون متنوعة مختلفة تماما في تركيبها وأعمالها وصفاتها ، وحتى في تنظيمها وفلسفة إدارتها إلا أنها تشترك في بعض الصفات التي يجب أن تكون متوفرة فيها ، لكي تكون من المنظمات المبدعة ، وهذه الصفات هي :

– تعرف المنظمات المبدعة معنى الإبداع

لابد وأن تدرك منظمات الإبداع أولا ماذا يعني الإبداع ؟ ، حيث يرى دركر (١٩٩٥م ، ص٢٤٦) : " أن الإبداع ليس اصطلاحا فنيا فقط ، بل إنه اصطلاح اقتصادي واجتماعي . كما أنه لا يقاس بالعلم أو التكنولوجيا ، ولكنه يقاس بالتغيير الذي يحدث في البيئة الاجتماعية أو الاقتصادية ، وبالتغيير الذي يحدث في سلوك الناس كمستهلكين أو منتجين " ، فمقياس الإبداع هو وقعه وتأثيره على البيئة ؛ ولذا يجب أن يتركز الإبداع في أي منظمة عمل على السوق دائما ، ويكون البدء فيه دائما باحتياجات العميل أو المستهلك من أجل التغيير . ويؤكد على ذلك أيضا السلمي (د.ت ، ص٢٥٣) : " بأن التجديد والابتكار مصدرهما معلومات السوق ورغبات المستهلكين ، ولهما تكلفة وعائد ينبغي أخذهما في الاعتبار قبل اتخاذ القرار " .

وتتسم المنظمات المبدعة بسمتين أساسيتين ؛ هما :

أ ـ الديناميكية

ب ـ الاستراتيجية المبدعة

أ ـ الديناميكية

يذكر إيكفال Ekvall (١٩٩٦م ، ص١٠٧) إن الديناميكية تعني تسارع وتجدد إيقاع الحياة داخل المؤسسة ، حيث إن الديناميكية تعني أن هناك أشياء جديدة تحدث طوال الوقت ، ويحدث فيها تبادل لمختلف طرق التفكير في المسائل الحادثة وكيفية التعامل معها ، وهذا يعني أن يكون هناك نوع من التوتر النفسي المتجدد يصفه الناس في هذه المؤسسات بالسرعة القصوى أو الانطلاق أو العاصفة أو ما يشبه ذلك ، مما يفيد تدفق الأحداث وتواتر الانفعالات اليقظة المتجددة معها.

ويفيد في ذلك دركر (١٩٩٥م ، ص ص ٢٥١-٢٥٣) أن المنظمات المبدعة يجب أن تدرك ديناميكية الإبداع ؛ فهي لا تتفق مع الاعتقاد السائد بأن الإبداع مصادفة لا يمكن التنبؤ بها أو تقديرها ، وتعرف أنه من الممكن تحديد أي نوع من الإبداع يمكن أن يصبح منتجا مهما أو عملية كبيرة ، كما تدرك المنظمات المبدعة الفرص الإبداعية مثل استغلال تتابع الأحداث التي وقعت ولم يكن لها تأثير اقتصادي بعد ؛ فالتطورات الإحصائية الاجتماعية مثل التغيرات في السكان وفي المعرفة ، والتغيرات في الوعي وفي الرؤى ، وفي تغيرات آمال الناس هي جميعها من الفرص الإبداعية . ونضرب مثلا لذلك الصناعة الدوائية التي نالت نجاحا كبيرا ؛ لأنها توقعت تأثير التغير الأساسي للوعي بعد الحرب العالمية الثانية ، حيث أصبحت الرعاية الصحية في كل مكان صفقة رابحة ، وأصبحت العقاقير هي الطريق الوحيد للرعاية الصحية لا سيما في البلدان النامية والمتأخرة في التعليم وحيثما يوجد الأطباء والمستشفيات نجد أن العقاقير يمكن توفيرها وتوزيعها ، وشركات الأدوية التي فهمت ذلك ستعتبر هذه الدول بالنسبة لها دول متقدمة في شراء العقاقير . وهناك نوع آخر من الإبداعات يجب أن تدركه هذه المنظمات ألا وهي الإبداعات غير المتوقعة والتي تغير العالم بدلا من أن تستغله ، وهي تقع خارج التوزيع الاحتمالي وتعتبر من أخطر الإبداعات ، إذ نجد أن كل إبداع ينجح منها يوجد في مقابله ٩٩ إبداعا فاشلا لم يسمع عنه أحد ، فمن المهم أن تدرك هذه المنشأة أن هذه الإبداعات المثالية موجودة وأنها على درجة عالية من الأهمية .

ب ـ الاستراتيجية المبدعة :

يرى دركر (١٩٩٥م ، ص ص ٢٥٣ - ٢٥٤) أن الاستراتيجية الإبداعية تبدأ مثل كل استراتيجيات المنظمات بالسؤال " ما هو عملنا وماذا يجب أن نكون ؟ " إلا أن افتراضاتها بخصوص المستقبل تكون مختلفة عن افتراضات المنظمة الناجحة في عملها ، ففي المنظمات غير الإبداعية يكون الافتراض هو أن خطوط الإنتاج والخدمات ستستمر ، وأن أول هدف لاستراتيجية المنظمة الناجحة هو تحسين الموجود من قبل أو ما هو تحت الإنشاء ، أما الافتراض السائد للاستراتيجية الإبداعية فهو أن كل ما هو موجود يتقادم ويشيخ وأن خطوط الإنتاج والخدمات الموجودة ستنحدر عاجلاً أم آجلاً بدلاً من أن تتحسن . ولهذا فإن الحكمة المسيطرة الخاصة باستراتيجية المنشأة الناجحة يمكن أن تكون " للأحسن وللأكثر " وبالنسبة للإستراتيجية الإبداعية فالحكمة المسيطرة هي : " إلى الجديد وإلى المختلف " .

وتتضمن استراتيجيات الإبداع أيضا الاعتراف الواضح بأن جهود الإبداع يجب أن تكون عالية الآمال والمقاصد ، وكقاعدة سنجد أن القيام بتعديل بسيط لمنتج حالي سيكون على نفس درجة صعوبة إبداع منتج جديد . كما أن الاستراتيجية الإبداعية تهدف إلى إيجاد منظمة جديدة بدلا من إيجاد منتج جديد من خلال خط إنتاج موجود من قبل ، وتهدف إلى إيجاد قدرة جديدة على الأداء بدلا من التطوير . وتحتاج استراتيجية الإبداع إلى مقاييس مختلفة وإلى استخدام مختلف عن تلك التي تناسب منظمة عمل حر قائمة وعاملة ؛ لأننا إذا فرضنا على المجهودات الإبداعية المقاييس والقيود الحسابية التي تناسب المنظمات العامة ، فإن هذا سيكون بمثابة إساءة توجيه وسيعيق المجهودات الإبداعية ، فرأس المال المخصص للمجهودات الإبداعية يجب أن لا يكون مدرجا ضمن الرأسمال الأساسي الذي يكسب عائدا من ورائه بحيث تبقى له ميزانية منفصلة تماما عن الميزانية الأساسية ، وبعد طرح المنتج الجديد في السوق وبعد بيعه بكميات تجارية لمدة عامين أو أكثر ، تضم أرباحه إلى ميزانية القطاع الخاص بالتطوير .

ويذكر دركر (١٩٩٥م ، ص ٢٦٥) : " أنه يجب أن يكون البحث عن الإبداع منظماً بطريقة منفصلة خارج المنشأة الإدارية . وتدرك المنظمات الإبداعية أنه لا يمكن خلق ما هو جديد في نفس الوقت الذي ستراعي فيه ما هو موجود من قبل ، فهي تعلم أن الاحتفاظ والإبقاء على العمل الحالي هو مهمة كبيرة للأفراد الموجودين بالمؤسسات ، ولن يتوفر لديهم الوقت لخلق العمل الجديد المختلف الخاص بالغد ، وهم يدركون أن العناية بأمور الغد هي من المهام الكبيرة والصعبة ، ولا يمكن تخفيفها بالاهتمام بأمور اليوم " .

ويذكر ليفث (١٤٠٧هـ/ ١٩٨٧م ، ص ص ٢٢٥ – ٢٢٦) أنه توجد طريقتان لتخصيص بعض أوجه الإبداع ؛ وهما مجموعات المشروعات الجديدة ، ومجموعات العمل ، ولكن كلاً منهما تختلف عن الأخرى ؛ فمجموعة المشروعات الجديدة عادة تكون إدارة رسمية مستمرة ضمن الهيكل التنظيمي الحالي، وتهدف إلى البحث عن أسواق جديدة ومنتجات جديدة أو مشروعات جديدة ، أما مجموعات العمل فيتم عادةً فيها اختيار مجموعات العمل التي يتميز أعضاؤها بتفانيهم وإيمانهم بغرض معين وبعناية فائقة ، وتعمل المجموعة تحت قيادة أحد الأشخاص البارزين ذوي العزيمة والإصرار ، وتعطى الكثير من حرية التصرف المؤقت المكاني والسلوكي . أما مجموعة المشروعات فأنشئت بغرض معرفة المشكلات ؛ ليتسنى تصيد وتعرف الفرص المتاحة الجديدة بطريقة منظمة ، فأهل هذه الإدارات هادئون عقلانيون ودائمون . ولكن مجموعات العمل تظهر في معظم الأحوال نتيجة لبعض الأفكار التي تثير حماسة الناس ، فأهل هذه المجموعات حادو الطباع ومؤقتون ، وتقودهم تصورات وتحديات وإحساس هادف برسائلهم .

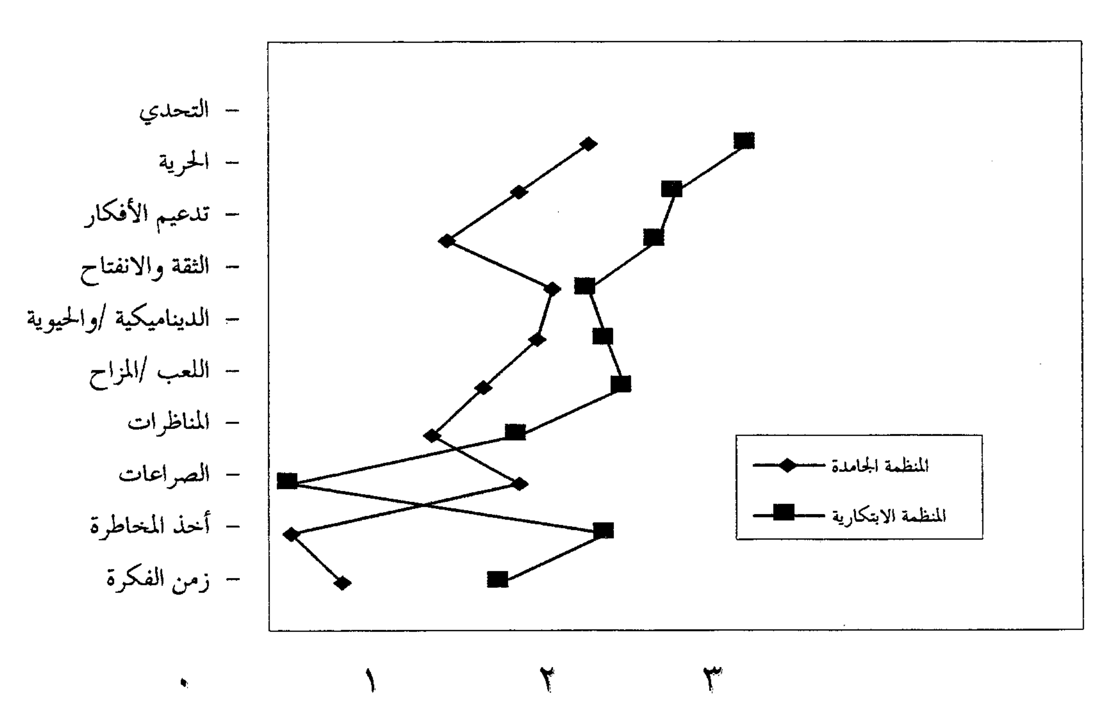
ويرى ليفث (١٤٠٧هـ / ١٩٨٧م ، ص ٢٢٠) أن المنظمات المبدعة تتميز بتقديم حوافز للإبداع مقارنة بالمؤسسات الأخرى التي ركزت على الإنتاجية وعلى المبادرات بدلاً من النتائج المحققة . وتستخدم المنظمات المبدعة وسائل متعددة للمكافأة بدلاً من قصرها على المكافأة النقدية ، فيدفع لبعضهم نسبة مئوية من الإيراد ، أو يدفع مبلغ معين نظير ترخيص لاستخدام الاكتشاف أو إعطاء المبدع فرصة للمشاركة في إدارة وتنفيذ المشروع الجديد المنبثق من الأفكار الجديدة . وتقدم بعض الشركات إجازات بمرتب ومنح دراسية أو فرص لعمل ما يريد المبدعون عمله لفترة معينة .

رابعاً : تطبيقات الإبداع الإداري :

بعد توضيح مفهوم الإبداع الإداري وأبعاده وعناصره ، ترى الباحثة أنه من الأهمية عرض بعض النماذج التي تشير إلى إمكانية تطبيقه في المنظمات العامة والتعليمية ، ودلائل نجاح هذه التطبيقات والوصول بها إلى نتائج مبدعة خلاقة .

– تطبيقات تتعلق بالمناخ الإبداعي في المنظمات العامة :

في دراسة إيكفال Ekvall (١٩٩٦م ، ص ص ١١١-١١٩) والتي بعنوان المناخ المؤسسي للإبداع والابتكار تم تطوير أداة لقياس المناخ الإبداعي كنتيجة لبرنامج بحثي تم إجراؤه في السويد حول الظروف المؤسسية التي تحفز وتستشير أو تجمد وتعيق الإبداع في المؤسسات . واستخدمت هذه الأداة للمقارنة بين مجموعة من (١٠) مؤسسات إبداعية و(٥) مؤسسات جامدة .



{صورة المناخ في المنظمة الإبداعية وفي المنظمة الجامدة }

شكل (٤)

إن النقاط الواضحة في الشكل (٤) تمثل متوسط درجات العوامل الخاصة بمؤسسة واحدة من كل مجموعة .

وقد كانت المؤسسات الإبداعية العشرة ناجحة في تطوير منتجات مربحة وبالتالي استطاعت أن تضمن بقاءها في السوق . أما المؤسسات الخمسة الجامدة فقد احتاجت تجديداً في برامج منتجاتها ، ولكنها لم تحاول إجراء هذه التجديدات ، أو لعلها حاولت ولكن بشكل متخاذل أو غير جاد .

كما تم تطبيق أداة المناخ الإبداعي لقياس أثر المديرين على مناخ العمل وكان ذلك التطبيق على وحدات طب الأسنان العامة في (ستوكهولم بالسويد) ، وكانت مؤسسة الخدمات هذه تتكون من ٩٢ عيادة شارك فيها ٨٥، وكان هناك ثلاث مهن تمثل العاملين في العيادة ؛ وهم أطباء الأسنان ، والخبراء الصحيون ، والممرضات وقد كانت تهدف هذه الدراسة إلى أن تظهر الارتباط بين مناخ العمل وثلاثة أبعاد لأنماط القيادة ؛ وهي :

- التغير والتوجه نحو التطوير .
- التوجهات نحو الموظفين ، ونحو العلاقات مع الآخرين .
- التوجه نحو المهام والهياكل من جانب ، ونحو أبعاد المناخ من جانب آخر .

جدول (٥)

أبعاد المناخ	أنماط القيادة		
	التغير / التطوير	الموظفين / العلاقات	المهام / الهياكل
١ – التحدي	,٥٠	,٤٢	,١٦
٢- الحرية	,٤٣	,٤٥	,٠٥
٣- تدعيم الأفكار	,٧٣	,٦٥	,٣٣
٤- الثقة / الانفتاح	,٥٢	,٦٥	,٤١
٥- الديناميكية / الحيوية	,٦٣	,٤٩	,٢٣
٦- اللعب/المزاح وخفة الظل	,٤٤	,٤١	,٢٠
٧- المناظرات	,٦٤	,٤٨	,٢٢
٨- الصراعات	,٣٢-	,٥٨-	,٢٨-
٩- أخذ المخاطرة	,٦٩	,٤٩	,٢٧
١٠- زمن الفكرة	,٦٤	,٥١	,٣٧

{الارتباطات ما بين أبعاد نمط القيادة وأبعاد المناخ}

وكشفت هذه الارتباطات أن القيادة المتوجهة نحو التغيير والتطوير تميل إلى أن تظهر أقوى ارتباط لها مع متغيرات المناخ من حيث إن النواحي الإبداعية والإبداعية للمناخ هي التي يتم قياسها .

- تطبيقات تتعلق بكيفية توزيع الوقت خلال اليوم الدراسي في المنظمات التعليمية :

في دراسة وين وآخرون Winn and others (١٩٩٧م ، ص ص ١١-١٧) والتي بعنوان دعوة للابتكار : إعادة التفكير في اليوم الدراسي بالمدرسة الثانوية . استخدمت مدرستان ثانويتان تقعان في منطقة شمالي آتاه Utah التعليمية العلاقة الواضحة بين الوقت والتعليم بهدف تطوير جدول يسهل عملية التعلم والإبداع ، حيث إن تغيير طريقة استخدام الوقت له تأثير على كل شيء في المدرسة بما فيها من أنماط الطلاب ، والمقررات الدراسية وفرص الأنشطة غير الأكاديمية وطرق التدريس . ومارست المدارس في جميع أنحاء المنطقة المحددة الإبداعات التي أرادتها اللجنة ، وكانت إحدى هذه المدارس قد أدخلت زمن تطوير العاملين في الجدول العادي ، ومدرسة أخرى أدخلت عنصر خدمة طالب ، ومدرسة ثالثة كان لديها أربعة حصص بدرجة عالية من المرونة . وبعد المناقشة ووضع المعايير التي تستخدم في فحص الجداول المقترحة ، ظهرت ثلاثة نماذج ممكنة للجداول ، النموذج الأول : مجموعة من أربعة حصص (جدول يوم دراسي يوم بعد يوم) ، النموذج الثاني : جدول الثلاث فصول الدراسية بحصة مرنة إضافية . والنموذج الأخير : جدول الفصول الدراسية الثلاثة المعدل . ولمدة ثلاث سنوات ظل المدرسون في المنطقة يدرسون مجموعة من أربعة حصص (جدول حصص يوم بعد يوم) . وقد خاب أملهم بمتابعة ٨ فصول ورؤية الطلاب مرة كل يومين ، وحصلت تكلفة إضافية على البرنامج ، وذلك لترك ٢٥ % من العاملين للتحضير ، حيث كان عدم التدريس عاملاً سلبياً إضافياً ، كما أن الكثير من الحصص لم يتم مواءمتها مع مجموعة الوقت الطويلة ، وشعر المدرسون بأن هذا الوقت لا يتم استغلاله بصورة منتجة وأحبط كل من الطلاب وأولياء الأمور ، ثم رفض هذا الجدول .

جدول (٦)

{نظام الفصول الدراسية الثلاثة المعدل}

التقويم والإثراء ، تطوير العاملين وإرشاد الطالب	الأثنين	الثلاثاء	الأربعاء	الخميس	الجمعة
	–	٦٥ دقيقة	–	–	٦٥
الحصة الأولى	٦٨ دقيقة	٥٥ دقيقة	٦٨ دقيقة	٦٨ دقيقة	٥٥ دقيقة
الحصة الثانية	٦٨	٥٥ دقيقة	٦٨ دقيقة	٦٨ دقيقة	٥٥ دقيقة
الحصة الثالثة	٦٨ دقيقة	٥٥ دقيقة	٦٨ دقيقة	٦٨ دقيقة	٥٥ دقيقة
الحصة الرابعة	٦٨ دقيقة	٥٥ دقيقة	٦٨ دقيقة	٦٨ دقيقة	٥٥ دقيقة
الحصة الخامسة	٦٨ دقيقة	٥٥ دقيقة	٦٨ دقيقة	٦٨ دقيقة	٥٥ دقيقة
الإجمالي	٣٤٠ دقيقة	٢٧٥ + حصة ٦٥ = ٣٤٠ دقيقة	٣٤٠ دقيقة	٣٤٠ دقيقة	٢٧٥ + حصة ٦٥ = ٣٤٠ دقيقة

أما النموذج الثاني وهو جدول الفصول الدراسية الثلاثة بحصة إضافية مرنة فقد تمّ تطبيقه أيضاً ، وتمّ به تحديد معيار أساسي وهو حاجة الطلاب إلى توفير بدائل اختيارية أكثر . فقد أضاف هذا النموذج بديلاً اختيارياً إلى كل فصل دراسي من الفصول الثلاثة ؛ وهي حصة مختصرة في نهاية اليوم الدراسي للمقررات غير الأكاديمية ؛ مثل : حصص التربية الموسيقية والألعاب . وتمّ رفض هذا النموذج أيضاً ؛ لأن أعضاء هيئة التدريس يعتبرون قد تورطوا في حصة إضافية للفصول الدراسية الثلاثة يومياً مما يتطلب مزيداً من التحضير ، ومزيداً من الأعباء .

– أما نموذج الفصول الدراسية الثلاثة المعدل الواضح (جدول ٦) فهو محاولة للحصول على أفضل ما في الجدول الحالي ، وإضافة أبعاد تفي بالمعايير .

فقد تم تخصيص وقت للنصح والإثراء والتقويم صباح كل ثلاثاء . وفي بعض الأسابيع كان جميع الطلاب يحضرون الوقت المخصص للنصح مع المدرس الذي تولى النصح على مدار السنوات الثلاثة في المدرسة الثانوية ، وفي أسابيع أخرى يحضر الطلاب حصص التقويم والإثراء ويشارك جميع العاملين في أنشطة تطوير العاملين في صباح كل يوم جمعة قبل بدء اليوم الدراسي العادي ، وأحيانا أخرى يغادر الطلاب والمدرسون مبكرا بعد الظهر في أيام الجمع ، ويتم نقل وقت تطوير العاملين إلى بعد الظهر ؛ للسماح بإجراء اجتماعات مع المدرسين من المدارس الأخرى المعنية التي تسرح الطلاب مبكرا يوم الجمعة . وقد حسن هذا الجدول الفعال ، وأضاف عناصر تسمح بتعديل الوقت ؛ للوفاء باحتياجات الطلاب ؛ وقد شعر المدرسون بقدر كبير من التمكين في جدول الفصول الدراسية المعدل ؛ حيث ظهر إنه ناجح لمعظم الطلاب ، ووفر قدرا معقولا لمعظم الحصص .

- تطبيقات تتعلق بالعصيان الإبداعي في مجال المنظمات التعليمية :

تشير دراسة هاينز وليكاتا Haynes and Licata (١٩٩٥م ، ص ص ٢١-٢٢) والتي بعنوان العصيان الإبداعي لمديري المدارس وشرعية ما يمكن تبريره على أن مديري المدارس هم مثل العاملين الآخرين في مجال الخدمة العامة الذين يتفاعلون مباشرة مع المواطنين الذين يخدمونهم ويمارسون قدرا كبيرا من سلطة حرية التصرف عند تنفيذ السياسة العامة ، وفي كثير من الأحيان يتعين على هؤلاء تسوية التناقض أو التعارض الذي ينشأ بين تطبيق نص القانون والحاجة للتجارب مع واقع السياق واحتياجات من يخدمونهم . مما يضطرهم إلى استخدام ما يسمى بالعصيان الإبداعي الذي يعتبر أحد مكونات صنع القرار المنطوي على استخدام سلطة حرية التصرف . وينطوي هذا السلوك عادة على التحايل على التوجيهات الصادرة عن المكتب المركزي أو عصيانها بما يجعلها مناسبة للوضع المحلي ، ويمكن أن يفهم هذا السلوك على أنه طريقة لمجابهة الآثار اللاإنسانية للسلطة البيروقراطية . فهو أسلوب يتبعه مديرو المدارس ، لإزالة العقبات التي تعترض التعليم الطلابي ، والتي يضعها المكتب المركزي بدون قصد ، وهم قادرون على القيام بذلك بدون خوف من إثارة حنق وغضب الرؤساء

من خلال الحماية الاجتماعية التي يحصلون عليها من خلال ما يمكن أن نطلق عليه شرعية ما يمكن تبريره . وكثيراً ما يتم تنفيذ هذا الأسلوب بروح دعابة أو لمسة إزعاج ولكن الهدف النهائي يظل التأكد من عدم إحراز توجيهات المكتب المركزي بالمدرسين والطلاب وفيما يلي بعض النماذج لتطبيقات العصيان الإبداعي في المدارس :

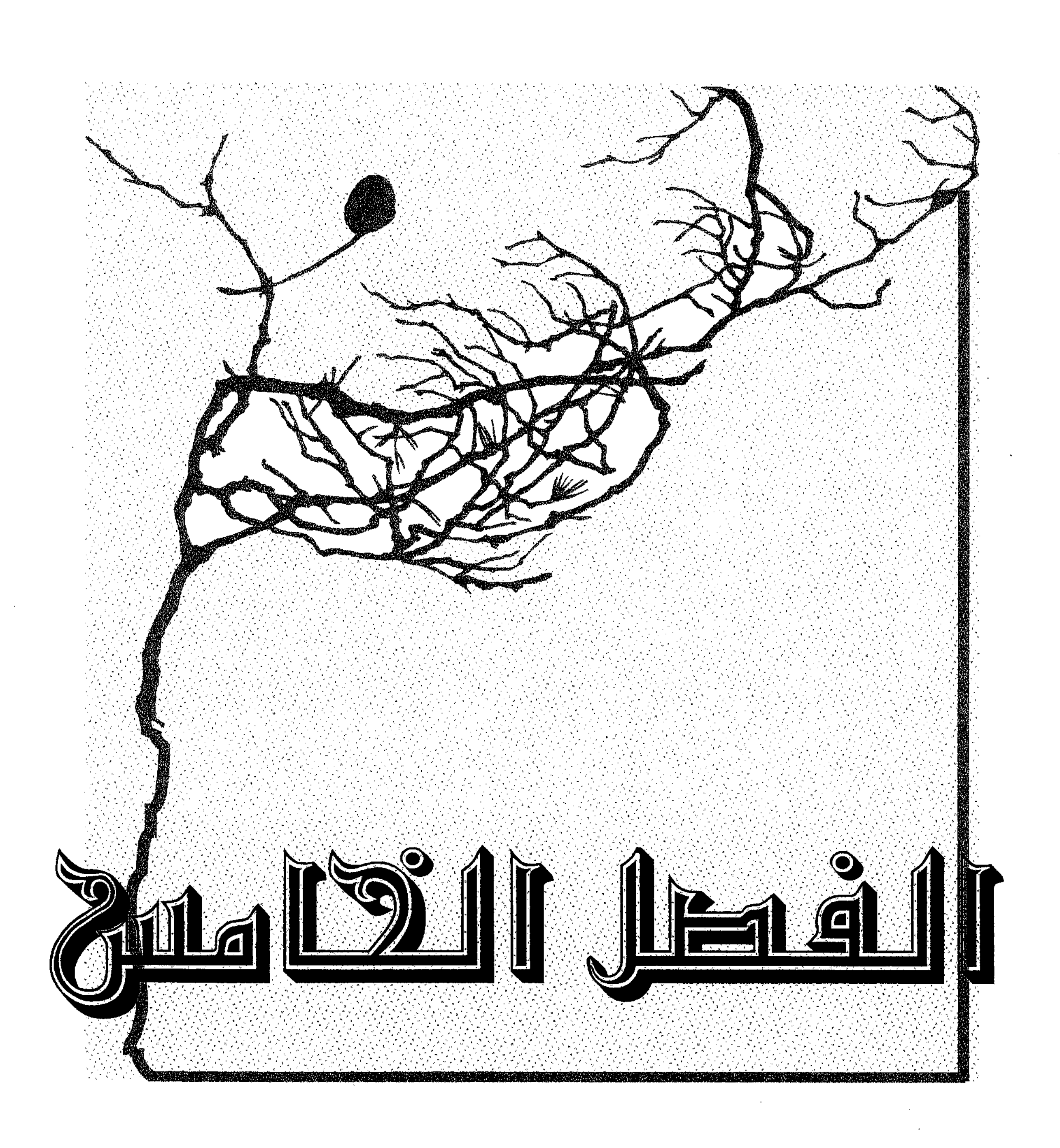
- أراد مدير مدرسة أن يجري مسابقة في الحقائق الرياضية عير برنامج كمبيوتر مصمم خصيصاً لهذا الغرض ، وكان هناك ثلاثة أجهزة كمبيوتر بالمدرسة تم شراؤها بالاعتمادات المخصصة للصف الأول ، ولكن مشرف المكتب المركزي أخبر مدير المدرسة أن أجهزة الكومبيوتر خاصة باستخدام الصف الأول ولا يمكن إخراجها من الغرفة الموضوعة بها . فما كان من مدير المدرسة سوى أن نقل أجهزة الكمبيوتر قريباً من باب الفصل ودرب تلاميذ الصف الأول على استخدام البرنامج ، وقام هؤلاء بعد ذلك بمساعدة الطلاب الآخرين على استخدام تلك الأجهزة أثناء فسحة الغذاء ، وهكذا تمكن مدير المدرسة عن طريق إبقاء أجهزة الكمبيوتر في الغرفة والاستعانة بطلاب الصف الأول كمدربين في تنفيذ البرنامج واتقاء غضب المكتب المركزي .

- وفي مثال آخر طلب من مديرة مدرسة حضور اجتماعات المكتب المركزي ، ولم تكن ترغب في حضورها فتعمدت تحديد مواعيد اجتماعات كانت قد خططت لها بالمدرسة بحيث تتعارض مع مواعيد اجتماعات المكتب المركزي ، ثم أبلغت مشرف المكتب التنفيذي بعدم قدرتها على الحضور ، بسبب ارتباطها بالتزام سابق بالمدرسة ، وبذلك تمكنت من تفادي حضور الاجتماع دون التعرض للوم أو التقريع مبررة ذلك بمسؤولياتها تجاه مدرستها .

-وفي مثال آخر طلب مدير المدرسة تزويد غرفة مساعد مدير المدرسة بباب من الخشب المصمت حتى لا يقوم الطلاب الذين ينتظرون لقاءه بالتصنت عليه . ولكن مشرف الصيانة بالمنطقة التعليمية قلل من أهمية المشكلة ، ورفض استبدال الباب معللاً بعدم وجود اعتمادات. فاشترى مدير المدرسة باب بأموال المدرسة ، ووضعه مستنداً على الجدار بالردهة المجاورة لمكتب مساعد مدير المدرسة لأن تركيبه يستلزم إجراء أعمال إضافية

للإطار والمفصلات والمقبض ، وبعد بضعة أسابيع وصلت أخبار الباب المذكور إلى مشرف الصيانة فبادر بإرسال عمال لاستكمال عملية التركيب لكي يتفادى التعرض للنقد العام .

وترى الباحثة أنه لكي تتمكن قياداتنا التربوية من تطبيق الإبداع الإداري في مؤسساتها لابد وأن تتلقى التدريب على أساليب تنمية الإبداع الإداري وهو ما سيعرض له الفصل التالي .


الفصل الخامس

الفصل الخامس
أساليب تنمية الإبداع الإداري وتطبيقاتها
في برامج التنمية الإدارية

تمهيد

تناول الفصل السابق (الرابع) الإبداع الإداري ، مفهومه وأهميته ، وسار الفصل وفق المحاور التالية :

أولاً : معنى الإبداع وطبيعته .

ثانياً : مفهوم الإبداع في الإدارة .

ثالثاً : تطبيقات الإبداع الإداري .

وانتهى الفصل إلى التأكيد على الدور الفعال الذي يساهم به تطبيق الإبداع الإداري في المنظمات المختلفة والارتقاء بالعمل الإداري إلى مستوى جيد ومتميز .

ويعرض هذا الفصل لتنمية الإبداع الذي يرى الكثير من الباحثين بأن الفرد يولد ولديه ميل فطري للإبداع وللنمو وتحقيق الذات ، وأن الأفراد جميعهم يمتلكون قدرات إبداعية ولا يستثنى من ذلك إلا الحالات المرضية .

وحيث إن ملكة الإبداع هي المسؤولة عن صنع حضارة الإنسان ، فإنه كلما ارتفع مستوى هذه الحضارة والمدنية ، ازداد تعقيدها واحتاج الفرد لمزيد من النبوغ والإبداع لتحسين التعامل مع ظروف العصر وتحدياته ، ونظراً لأهميتها كانت عبر العصور محط اهتمام العلماء والباحثين والفلاسفة والمفكرين . ويقول عبد الفتاح (١٩٩٥م ، ص٦٩) : "يملك كل البشر طاقات هائلة من القدرة على الإبداع ، أوجدها الله سبحانه وتعالى في المخ البشري الهائل الذي ميز به الإنسان عن غيره من سائر المخلوقات ، غير أن البشر يفقدون الجزء الأكبر من تلك الطاقات قبل بلوغهم سن الرشد " . ويرى جالان Jalan و كلينر Kleiner (١٩٩٥م ، ص٢٣) أن علماء النفس يعتقدوا بأن البشر لديهم ميل فطري للإبداع وللنمو وتحقيق الذات ، بدليل أن الأطفال يولدون ولديهم حماس استكشافي كبير ،

ومع ذلك فإن الشخصية الإنسانية قابلة للتأقلم بدرجة كافية لتصبح إتكالية متجنبة المخاطرة قانعة بالواقع ، وفاقدة الحول والقوة . ويذكر عطية (١٩٩٩م ، ص١١٦) : " أن الإبداع كخاصية إنسانية توجد في كل إنسان بصرف النظر عن الموهبة الذاتية أو الوراثية ، وهو إبداع ينمو بالتدريب ويتم في حالة توافر الشروط المواتية لتحقيقه " . ويؤكد على ذلك عاقل (١٩٨٣م ، ص٢١) حيث يفيد " بأن هناك ثمة قناعة عامة عند علماء النفس المعاصرين بأن جميع الأفراد يملكون إلى درجة ما كل القدرات ، ولا يستثنى من ذلك إلا الحالات المرضية ، لذلك فإننا نستطيع أن نتوقع الأعمال الإبداعية عند جميع الأفراد ، بغض النظر عن مقدارها ومقدار قوتها ومقدار تكرارها " .

ويشير سمولنسكي Smolensky وكلينر Kleiner (١٩٩٥م ، ص ٣٢) إلى أن بعض الباحثين يرى أن المفتاح إلى الإبداع هو الخضوع ، ويبدأ ذلك بالتوقف عن التركيز على الإنجاز والمنافسة والتوقف عن القلق الزائد حول المستقبل ، كما يستلزم ذلك اعتبار أنه من المستحيل معرفة النتيجة . وعند تناول الفرد لأي مشروع يجب أن يبذل كل طاقته مع الاحتفاظ باتجاه متفتح نحو كل الاحتمالات . ويركز البعض الآخر أيضاً على إسكات ما يسمونه " صوت الحُكم " وهو صوت داخل كل فرد يمده بتعليق مستمر على أفعاله ، إنه صوت الأب الذي يرشد إلى السلوك الصحيح ، وقد يمتد هذا الصوت ليشمل أحكام الآخرين على تصرفات الفرد ، ويضاف إلى ذلك الحُكم الجماعي للمجتمع بما فيه من القواعد والضوابط الاجتماعية والتي بدورها تؤثر على التفكير لدى الفرد ، ويمكن التغلب على هذا الأثر عن طريق ضبط المرء لأفكاره وأن يكون على وعي بتصور هذه الأفكار ، فالمطلوب مهاجمة هذا الصوت حتى يبدو محدود القيمة ؛ لأن مواجهة هذه المخاوف والرسائل السلبية تطلق القوة الإيجابية للإبداع .

ويذكر جالان Jalan وكلينر Kleiner (١٩٩٥م ، ص٢١) اقتراحات عديدة لبعض من علماء النفس للمساعدة على إطلاق القوة الإيجابية في التغلب على المقاومة الفطرية لدى البشر ، والتي تعيق عملية التنمية الإبداعية ، مثل تمارين "الاستعارات " و" لعب الأدوار " التي يستخدمها آلاف الأفراد اليوم ، وتشير الأدبيات إلى أن هناك أربع عمليات تهدف

للوصول إلى المستويات العميقة نسبيا للحدس الضروري لحل المشاكل بطريقة إبداعية :

- العملية الأولى : " إيجاد الحاجة " يؤدي إلى تحديد دقيق للمشكلة أو الحاجة والاستجابة الموجهة للمشكلة وتصل بالفرد إلى المستوى الأول .
- العملية الثانية : " نقوم فيها بتحويل المشكلة المدركة إلى فرض " يساعد الممارس على تجاوز الثوابت أو الصور المعتمدة على حل مشاكل ماضية فنصل بالفرد إلى المستوى الثاني .
- العملية الثالثة : " وفيها تقييم الإستراتيجيات " يساعد على التنبؤ بالنواتج المستقبلية للقرارات المحتملة .
- العملية الرابعة : وهي " الاستكشاف الإعلائي " يستكشف البعد الإعلائي للحدس بطريقة أعمق لدرجة أنه يمكن إزالة العوائق من أمام الحدس .

وتتضح فوائد هذه العمليات الأربع فيما يلي :

- في حل المشكلة الإبداعية ، تفيد هذه الطرق في التغلب على المقاومة الفطرية الموجودة لدى البشر والعوائق الشبيهة ، وفي إنتاج بصائر معينة يمكن أن تكون موجهة نحو المشكلة أو نحو الفرصة أو كليهما .
- في التخطيط الاستراتيجي ، تفيد هذه الطرق في تنمية حس ملهم للرؤية ، وتحديد للمهمة واستراتيجيات ابتكاريه تناسب الظروف الحالية والناشئة .
- في تحليل السياسة والبحث المستقبلي ، تفيد هذه الطرق في استكشاف الظروف المستقبلية الممكنة والمفضلة .

ويرى حنورة (١٩٩٥م، ، ص١٠١) أنه حين يتم التحدث عن التدريب على الإبداع ، فإن هذا يعني التركيز على أهمية هذا التدريب ، خاصة وأن جميع الأفراد يحملون الاستعدادات المعروفة باسم الاستعدادات الإبداعية ، والتي لا يلجأ الجميع إلى استخدامها إما كسلا أو ابتعادا عن المجازفة أو تجنبا للتجديد ، ولكن من خلال التشجيع والرعاية والدفع بالإنسان إلى الممارسة الإبداعية يمكن أن يصل الفرد إلى الرغبة والميل لأن يكون كائنا مبدعا على الحقيقة وليس على سبيل المجاز .

ويضيف الهيجان (١٩٩٦م ، ص٣٠٦) : " أن الإبداع لدى الأفراد مثله مثل أية قدرة عقلية أو مهارة ، قابلة للنمو والتطوير ويحتاج من المنظمات أن تبذل جهودا مكثفة من أجل تنميته وتطويره لدى الأفراد العاملين بها ، هذه الجهود يمكن تحقيقها من خلال تدريب الموظفين على الإبداع " .

ومن ثم يسير الفصل وفق المحاور التالية :

أولا : أساليب تنمية الإبداع الإداري :

١ – التدريب الذاتي

٢ – التدريب الجماعي

أ – أسلوب العصف الذهني

ب – أسلوب التأليف بين الأشتات

ج – أسلوب إدارة المخ

هـ – أسلوب تحليل العوامل المؤثرة

ز – أسلوب التحليل المورفولوجي

ح – أسلوب قوائم تداعيات فيشر

ثانيا : تطبيقات للاستفادة من أساليب الإبداع الإداري في برامج التنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية بالتعليم العام بمنطقة مكة المكرمة .

١ – تطبيق أسلوب العصف الذهني في برامج التنمية الإدارية للقيادات التربوية .

٢ – تطبيق أسلوب إدارة مهارة المخ في برامج التنمية الإدارية للقيادات التربوية .

٣ – تطبيق أسلوب التحليل المورفولوجي في برامج التنمية الإدارية للقيادات التربوية .

٤ – تطبيق أسلوب التأليف بين الأشتات في برامج التنمية الإدارية للقيادات التربوية .

ثالثا : نتائج البحث وتوصياته ومقترحاته

أولا : أساليب تنمية الإبداع الإداري :

تتجه معظم أساليب تنمية القدرات الإبداعية والابتكاريه إلى التدريب على توليد الأفكار ، وتقوم على خطط ومبادئ محدده لمواجهة أو حل المشكلات المختلفة ، وتركز هذه الأساليب على تنشيط العمليات المعرفية المختلفة التي تقوم عليها عملية الإبداع ، وهي العمليات العقلية التي تشمل الإدراك والتخيل والتذكر والتفكير ... الخ . وتتم هذه التدريبات من خلال :

- تدريب ذاتي .
- تدريب جماعي .

١ – التدريب الذاتي :

يفترض أن يكون فيها الفرد ذا إرادة قوية ، وصاحب استعداد ذهني متميز ، ومستعدا للتفاعل مع المشكلات ، مواجها لها باستراتيجية جيدة ، عاملا على حسم المشاكل التي تواجهه حسما نهائيا . كما يحتاج الفرد لأن يكون صافي الذهن متفرغا لمشكلة واحدة فقط ، مطبقا لبعض التعليمات التي تعينه على تدريب نفسه والارتقاء بها ، والتي من ضمنها :

ما يراه هلال (١٩٩٧م ، ص١٠٣ – ١٠٦) :

أ – تعويد الذهن وتدريبه على أسلوب متميز في مواجهة المواقف والمشكلات ، وذلك من خلال تحديد المشكلة ، ثم تفصيلها ، وتحديد الأشياء التي تقوم بتقديم الحلول الممكنة .

ب – التعلم على التمييز بين أسباب المشكلة وظواهرها ، وعدم الإسراع في مواجهة الظواهر وترك جذور المشكلة ، والتوجه إلى جمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة بكل الوسائل الممكنة ، سواء كانت مسموعة أم مرئية مع التشاور مع أولئك الذين واجهوا مشكلات مشابهة ، ثم عرضها في صورة فروض أو نقاط محددة حتى يتم التفاعل مع النقاط الممثلة لجوهر المشكلة .

جـ – الإقبال على اختبار الفكرة المناسبة وإن كانت تبدو غريبة لمن هم خارج نطاق دائرة المشكلة ، فلابد من الإقدام والمغامرة ، وعدم إعطاء فرصة للخوف أو الحذر الزائد.

ويضيف سمولنسكي Smolensky وكلاينر Kleiner (١٩٩٥م ، ص ٣١ –٣٢) بعض التوجيهات للتدريب الذاتي ، وهي كالآتي :

د – من الأمور التي تؤدي إلى نتائج مذهلة التحدث عن المشكلة ، فالكلام يمكن أن يساعد في توليد الأفكار ، فعندما يجبر الفرد نفسه على التحدث لفترة معينة من الوقت (في بداية الأمر دقيقة ثم ثلاث دقائق ثم خمس دقائق...) فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج غير متوقعة

هـ – اللجوء إلى نوع من الضغط عند حل المشاكل ، فإذا ما وضع الفرد لنفسه أسبوعاً لحل المشكلة فإنه سيستغرق أسبوعاً ، وإذا وضع ساعة فسيستغرق ساعة ، فمن المهم وضع وقت كاف للتقييم ، ولكن القليل من ضغط الوقت يمكن أن يكون فعالاً أحياناً . ومن الممكن تنشيط المخ بالألعاب والفوازير ؛ فتعتبر الألعاب الورقية مفيدة لبعض الناس ، والقصص البوليسية مفيدة للبعض الآخر ، وحتى الكلمات المتقاطعة تفيد في ارتخاء عضلات التفكير .

و – عدم قصر التفكير على الواقع ، فنشاطات الأحلام والخيالات للجانب الأيمن من المخ لها مكانة مهمة لدى الشخص المبدع .

ز – مصاحبة الأشخاص المبدعين وتعلم أفكارهم وطرقهم .

ح – إعطاء فرصة للعقل بأن يستريح من أي شيء ما بين فترة وأخرى .

ط – تغيير الطريق الذي تعود الفرد أن يسلكه في الذهاب والعودة إلى المترل ، أو تغيير مكان جلوسه المعتاد أثناء تناول الطعام .

٢ – التدريب الجماعي :

وتتعدد الأساليب التدريبية للتدريب الجماعي الخاصة بتنمية الإبداع الإداري لدى الأفراد ، مثل أسلوب العصف الذهني ، التأليف بين الأشتات ، إدارة مهارة المخ ، القائمة

المعدة مسبقا ، تحليل العوامل المؤثرة ، التفكير في الخصائص ، التحليل المورفولوجي ، قوائم تداعيات فيشر ، برنامج جائزة الإبداع ، القيمة المرتفعة للإدراك البصري ، لعب الدور ، قائمة صفات الأفكار وستقتصر الباحثة في عرض الأساليب التي تتوافق مع المنظمات التربوية :

أ - أسلوب القصف الذهني (العصف الذهني)

يعد أسلوب القصف الذهني أو العصف الذهني في نطاق العمل من أحد المبادئ الأساسية المفضية إلى إيجاد المناخ الملائم للعملية الإبداعية ؛ حيث يؤدي أسلوب العصف الذهني إلى توظيف قدرات التفكير والتخيل لدى الفرد إلى أقصى حد من طاقاتها العملية والوظيفية .

ويعرف البكر (١٤١٩هـ ، ص١١) العصف الذهني : " بأنه المنهج والأسلوب التكنيكي لحل مشكلات العمل أو غيرها من خلال تطبيق منهج محدد يعتمد على إثراء الأفكار والآراء المختلفة وتوظيفها إما منفردة أو عن طريق دمجها في تحديد مشكلة ما ، والعمل على اقتراح حلول لها ".

ضوابط عملية العصف الذهني

هناك العديد من الضوابط التي يجب أن يوضحها القائد لمجموعات العمل عند توظيف مفهوم العصف الذهني في مناقشة وتحليل مشكلات العمل ، ومن أهم هذه الضوابط ما وضحه البكر (١٤١٩هـ ، ص١٢) :

الضابط الأول : **عدم النقد** : يعتبر النقد السريع للآراء والأفكار المطروحة من العمليات التي تعيق المشاركة الفعالة من قبل فريق العمل ، حيث يلجأ أعضاء الفريق إلى التحفظ أو التردد في طرح أفكارهم وآرائهم ، مع وجود احتمال كبير لأهميتها ، إلا أنهم يؤثرون عدم المساهمة إذا ما شعروا بأنهم موضع نقد وتقييم من قبل الآخرين . وللتغلب على هذه المشكلة عند تطبيق منهج العصف الذهني يجب التأكيد على أعضاء الفريق على حقيقة أساسية تتعلق بهذا المنهج وهي أنه ليس هناك أفكار غير جيدة أو غير مقبولة ، كما أنه ليس هناك أفكار عديمة الصلة أو العلاقة .

الضابط الثاني : الشعور بالأمان : يعد الشعور بالأمان أساسيا في منهج العصف الذهني ؛ إذ تثري عملية المشاركة طرح الأفكار والآراء بحرية تامة ، فالأفكار التي تبدو شاذة أو غريبة (لدى بعض الأفراد) من الممكن أن تكون عاملا مهما في شحذ وإشعال الذهن ، مما قد يعزز من عملية إثراء التفكير الإبداعي لدى أحد أعضاء فريق العمل .

الضابط الثالث : الكمية التي تؤدي إلى النوعية : عند تطبيق منهج العصف الذهني ، يجب التركيز على عدم حجب أو إعاقة المشاركة والمساهمة الواسعة من قبل أعضاء الفريق، وذلك بالتركيز على نوعية الأفكار والآراء المطروحة ، بل يجب أن يكون هناك تشجيع لأعضاء الفريق بالمشاركة بأكبر عدد من الأفكار والمقترحات ، وبصرف النظر عن قيمتها وإرجاء عملية الحكم حيث يعمد إلى تخصيص وقت نهاية الاجتماع لعملية الغربلة والتنقيح، وذلك للبحث عن النوعية والتمييز بين الأفكار والمقترحات من حيث علاقتها وصلاحيتها في الإسهام بحل المشكلة المتداولة .

الضابط الرابع : تجنب الجمل المعترضة : من المهام الأساسية للقائد والموجه لعملية العصف الذهني أن يؤكد على فريق العمل تجنب العبارات والجمل المعترضة عند مناقشة أو دراسة مشكلة ما . حيث أن فاعليته عملية العصف الذهني في حل المشكلات تكمن في استمرارية الجلسة المخصصة لذلك ، وهذه الاستمرارية تعتمد بشكل كبير على مشاركة أعضاء فريق العمل بطرح آرائهم وأفكارهم . إذ قد يمتنع الأعضاء عن المساهمة بسبب وجود عضو أو أكثر يمارس على نحو مستمر قتل مساهمة الآخرين عن طريق إطلاق عبارات أو جمل مثبطة لفاعلية ونشاط الفريق ، فإذا لم يأخذ قائد الفريق قضية تجنب العبارات المثبطة ، فإن الوقت المخصص للجلسة أو الاجتماع المحدد لبحث المشكلة قد ينتهي دونما الوصول إلى آراء وحلول جيدة تتعلق بالمشكلة أو القضية موضع البحث .
وهذه بعض العبارات والجمل المثبطة والتي قد تصدر من بعض أعضاء فريق العمل مثل :

- لم يسبق لنا أن عملنا بهذه الطريقة من قبل .
- لا يمكن تطبيق هذه الفكرة .
- ليس لدينا الوقت الكافي .
- عدم توافر الكوادر اللازمة لذلك .
- لا توجد لها بنود في الميزانية .
- هذه أفكار وآراء متقدمة جدا على واقعنا .
- لنكون لجنة لدراسة هذا الاقتراح .
- لا يمكن إقناع المسؤولين بهذه الخطة
- انتظروا بعض الوقت ونرى ما سوف يحدث

الضابط الخامس : **التوفيق (الدمج)** : يقصد بعملية الدمج أن يعمل أعضاء الفريق على القيام باستنباط أو استخراج فكرة أو مقترح فعال من خلال عملية المقارنة والتوفيق بين فكرتين أو أكثر من الأفكار والآراء المختلفة المطروحة خلال جلسة العصف الذهني . ويضيف الهيجان (١٤١٦هـ ، ص ٢٩١) بأنه ينبغي أن تكون جلسة العصف الذهني محددة الوقت بحيث لا تكون مقيدة لدرجة الاستعجال في طرح الأفكار والآراء ، ولا طويلة لدرجة أن يشعر الأفراد بالملل ، وبالتالي بالخمول الذي يعيق طرح الأفكار .

مراحل العصف الذهني

وتتمثل مراحل العصف الذهني التي يمكن استخدامها في هذا الأسلوب فيما يعرضه هلال (١٩٩٧م ، ص ص ٤٢-٤٤) وهي على النحو التالي :

المرحلة الأولى : التجزئة : ويجب أن يقوم القائد فيها بتفتيت المشكلة أو الموضوع إلى عناصره الأولية ، وترتيب هذه العناصر بشكل يساعد المشاركين في اجتماعات عصف الذهن على تداعي الأفكار والانطلاق إلى تصور الحلول أو المواقف الجديدة والمبتكرة .

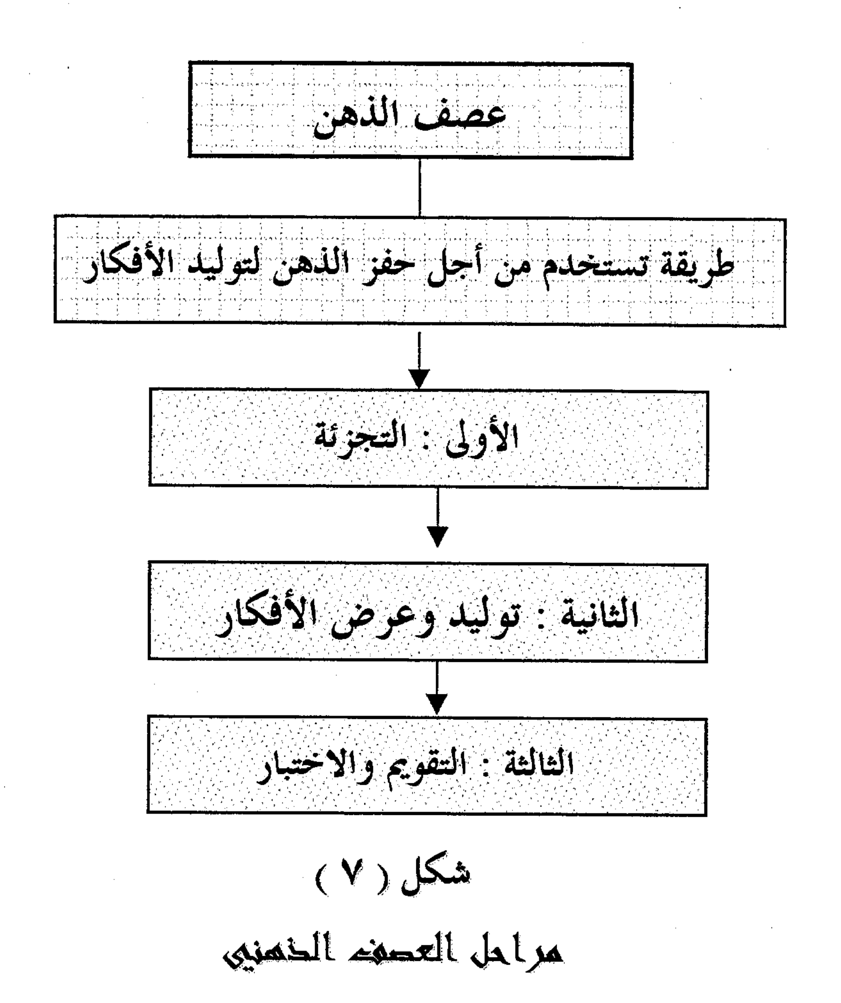
وتعتمد عملية تجزئة الموضوع على مهارة القائم بريادة عملية العصف الذهني أو قيادتها ، وإذا كانت عملية فردية أو شخصية ، أي يمارسها الشخص مع نفسه فعليه أن يقوم بتجزئة المشكلة وتسجيل ذلك كتابة .

المرحلة الثانية : توليد وعرض الأفكار : وتركز هذه المرحلة على إتاحة الفرصة للفرد أو الأفراد للانطلاق لتوليد وتقديم ما يجول بذهنه أو بأذهانهم من أفكار تمس الموضوع أو تقديم حلولا يمكن أو يصعب تنفيذها ، وأهم ما في هذه المرحلة هو تهيئة البيئة المساعدة لذلك ، حيث إن الفرد يصعب عليه أن يقوم بعملية العصف الذهني بمفرده ، ذلك لأن عملية توليد الأفكار تحتاج إلى أن تكون هناك فرصة لتتلاقى فيها الأفكار مع أفكار أخرى حيث تتزاوج معها لإنتاج أفكار جديدة ، وتنظم جلسات العصف الذهني بحيث تضم أفرادا يتروح عددهم ما بين ١٠ – ١٥ فرد ، ويجب أن يكون مدير الجلسة مدربا على القيام بمهامه مع هذه الجماعة ، إذ يجب عليه في بداية الجلسة أن يوضح العمل والسلوك المطلوب الذي يحقق أهداف هذه الجلسة .

المرحلة الثالثة : التقويم والاختبار : يؤخذ في الاعتبار عند تكوين مجموعة العصف الذهني عدة اعتبارات ، وهي كالتالي :

- يتم اختيار القائد لهذه الجلسة في ضوء مجموعة من الصفات الأساسية ؛ مثل توفر المهارات اللازمة لخلق المناخ المناسب ، وإثارة الآخرين لتقديم وعرض أفكارهم ، والتخلص من عبارات النقد والتثبيط وغيرها من العوائق ، والربط بين الأفكار بطريقة تساعد على الإبداع والانتقال من موضوع لآخر بسهولة دون وجود أي حرج ، وتجنب فرض رأيه الشخصي ، أو توجيه المناقشات قسرا إلى الاتجاه الذي يريد .
- اختيار أحد الأعضاء ليقوم بوظيفة مسجل المناقشات والأفكار فقط دون تحديد أسماء الأفراد المتحدثين أو الذين يقدمون ابتكاراتهم .
- يكتفى في المجموعة أن يكون بينهم اثنان أو ثلاثة من أعضاء المجموعة الذين لهم صلة

مباشرة بموضوع الاجتماع أو المناقشة ، أما بقية الأعضاء فيكونون غير مرتبطين وبعيدين عن موضوع الجلسة ، ويكون دورهم هو التقديم أو الإيحاء بالأفكار القريبة من المشكلة . ويوضح الشكل التالي مراحل العصف الذهني .



شكل (٧)

مراحل العصف الذهني

وترى الباحثة أن عملية عقد الاجتماعات ليس بالأمر الجديد على القيادات التربوية ، ولكن الذي يمكن أن يكون جديداً في تعلمه هو معرفة كيفية إدارة هذه الاجتماعات الإبداعية ، ومعرفة ضوابط نجاحها ، حتى يتمكن القائد من عصف أفكار العاملين معه ، والوصول إلى حلول وأفكار مبدعة خلاقة .

ب – أسلوب التأليف بين الأشتات :

يفيد درويش (١٩٨٣ ، ص٢٤) أن بعض الباحثين يرى أسلوب التأليف بين الأشتات يستخدم أشكال الاستعارة والمجاز والتمثيل بصورة منظمة للوصول إلى حلول مبتكرة للمشكلات المختلفة ، حيث ينهض هذا الأسلوب على ثلاث مسلمات أساسية :

الأولى : إن العملية الإبداعية قابلة للوصف والتحليل مما يؤدي إلى إمكان تنشيطها وزيادة فاعليتها .

الثانية : إن كل ظواهر الإبداع في العلم والفن أو غيرها من الصور الحضارية للنشاط المبدع متشابهة .

الثالثة : إن الحيل المختلفة لحل المشكلات لها نفس العائد ، سواء بالنسبة للنشاط الإبداعي الفردي أم الجماعي .

ويقوم هذا الأسلوب على التنسيق والجمع بين الأفكار والأشياء المختلفة التي لا يبدو بينها وبين بعضها بعضاً صلة أو رابطة ما ، فهو يعتمد على أن العملية الإبداعية هي في الأصل نشاط عقلي يمارسه الفرد في تحديد وفهم المشكلة في بادئ الأمر ، ثم في حل المشكلة بعد ذلك ، وتتضمن عملية الربط بين العناصر المختلفة على نوعين رئيسين من النشاط ؛ أولهما : يسعى إلى جعل ما هو غريب مألوفاً ، ويتحقق ذلك عن طريق التحليل والتعميم والتمثيل أو المشابهة ، ويكون بالبحث عن تصور عقلي يضم هذا الشيء الغريب ، بحيث يوضح طبيعته ويعين على تحليل عناصره . وثانيهما يستهدف جعل ما هو مألوف غريباً ، وليس المقصود بهذا فقط السعي إلى الغرابة والشذوذ ، وإنما هو محاولة واعية من جانب الفرد تتيح له رؤية جديدة للعالم ، والناس ، والأفكار والمشاعر ، . . . وتتضمن هذه المحاولة طرقاً عديدة للوصول إلى هذه الرؤية الجديدة للجوانب المختلفة في العالم المألوف من حولنا .

وهذا الأسلوب يحتاج إلى مجهود كبير في تدريبه والعمل به ، فهو يستلزم معايشة وتفاعلاً نفسياً كبيراً ، ولذا تتحقق فاعليته بتوفر مجموعتين من العوامل :

- **مجموعة الحالات النفسية**

والتي يوضحها درويش (١٩٨٣م ، ص٢٦) حيث يرى أنها تلعب دوراً هاماً في العملية الإبداعية ، وتشمل ما يلي :

- حالة يتذبذب فيها المبدع بين الاندماج - ويكون بالالتصاق الوثيق بالمشكلة - والانفصال ويعني التعامل مع المشكلة من بعد أو النظر إليها على أنها شيءٌ مستقلٌ عنه تماماً .
- حالة تأجيل الإشباع ، والتي تنطوي على ضرورة الصبر على المحاولات المتكررة إلى أن يصل إلى ما يعتبر أفضل حل ممكن للمشكلة عن اقتناع وشعور كامل بالرضى .
- حالة التأمل ، وتتمثل في إتاحة الفرصة للعقل أن ينطلق في التفكير متحرراً من أي قيد أو منطق .
- حالة يعايش فيها المبدع الشعور بالاستقلال الذاتي للفكرة التي خرجت عنه فينظر إليها ويتابع نموها وهي بعيدة عنه .
- حالة إحساس بالرضى والبهجة ، وهي في مجموعها حالة مشابهة لما يصاحب لحظات الإلهام أو الحدس ، وهو شعور يسبق أي برهان على كفاءة الحل أو سلامة الفكرة ، وهي تمثل أحد العوامل الهامة في تنشيط الطاقة الإبداعية .

- **مجموعة الحيل العملية أو الإجرائية :**

وهي التي تلعب دور المثير أو المحفز للحالات النفسية السابقة ، وتشجع على الانطلاق الحر للأفكار وتعين على التخفيف من الجمود الذهني ، وتتلخص في ثلاث حيل تمثيلية مختلفة :

الحيلة الأولى : التمثيل الشخصي : كما يذكره درويش (١٩٨٣م ، ص ص ٢٧- ٢٨) : " ويقوم على فكرة تقمص الفرد للشيء المعين في المشكلة موضع اهتمامه ، بحيث يستشعر ذاتياً ما يمكن أن يشعر به هذا الشيء ، بمعنى آخر كأن يتصرف كما لو كان مسمار في

جهاز مثلاً وأن يترجم سلوكياً ما يمكن أن يقع عليه من ضغط أو ما يعانيه من توترات " .
فهذا النوع من التمثيل يتيح له فهماً أفضل لعناصر المشكلة المطلوب حلها حلاً مبدعاً .

وتشير الأدبيات إلى أن بعض الباحثين يرى التمثيل الشخصي هو أن يتصور الشخص نفسه وكأنه الشيء الذي سوف يقوم على تطويره بحيث يمكن أن يتصور طبيعة المشكلة التي يمكن أن يواجهها بعد تنفيذ الفكرة الجديدة ، فعلى سبيل المثال تم استخدام التمثيل الشخصي في شركة جيليت Gilett في عام ١٩٨٠م ، وتصور العاملون في الشركة أنفسهم على أنهم شعر رأس الإنسان ، وكيف أن هذا الشعر يعبر عن نفسه من حيث حبه أو كرهه للجفاف أو الاسترسال ، وقد ترتب على هذا التصور اختراع شامبو يلائم الأنواع المختلفة للشعر . كما ذكر هلال (١٩٩٧م ، ص٤٦) : " أن التمثيل الشخصي هو أن يقوم الفرد من خلال الجماعة ومن خلال سعيه لحل بعض المشاكل الواقعية الحياتية بالإيحاء لنفسه بأنه جزء من المشكلة ، ويقيس على نفسه النتائج عندما يمثل الموضوع " .
وفي حالة المنظمات التربوية ، يطبق هذا الأسلوب في فهم ومعرفة جميع أنواع المعاناة التي يعاني منها مثلاً :

- المقصف المدرسي
- المكتبة المدرسية
- المعمل اللغوي
- معامل العلوم

حيث يستشعر القائد التربوي أنه جزء من المشكلة أو أنه هو الشيء الذي تقع عليه المشكلة ، ويقيس على نفسه الضغوط التي تقع عليه في هذه الحالة ، وكيف يفضل أن يكون الموقف إزاءه ، وعلى هذا الأساس تظهر نتائج أفضل مستنبطة من واقع الإحساس الفعلي بالمشكلة .

الحيلة الثانية : التمثيل المباشر : وعرفه درويش (١٩٨٣م ، ص ٢٨) على أنه : " يعتبر حيلة أساسية تعين الفرد على النظر إلى المشكلة في سياقات أخرى جديدة ، أي أن الفرد

باستخدامه لهذا النوع من التمثيل يقدم أفكاراً تكشف عن التشابه بين المشكلة المطلـــوب حلها وبين صور أخرى من المشكلات لها حلولها الراهنة في عالم الطبيعة أو الحيـــوان " .

ويرى هلال (١٩٩٧م ، ص٤٧) : " أن التمثيل المباشر يتم فيه اختيار موضوع آخر ممــــاثل لموضوع المشكلة أو البحث ، حيث يكون الهدف هو البحث عن مجال للمقارنة والتشـــابه بين موضوعين ، مثل جهاز الحاسب الآلي والعقل البشري " . ويضيف درويش (١٩٨٣ ، ص٢٩) بأن أكثر ما يفيد في التمثيل المباشر هو أن يتوفر لدى الفرد أو الأفراد المشتركين في الجلسة قدر وافر من المعرفة والمعلومات المختلفة في شتى المجالات ، ولهذا السبب يشترط أن تضم الجلسة أكبر عدد من الأفراد ذوي التخصصات المختلفة ، ويتضح مما سبق أن أكثر ما يفيد القائد والعاملين معه في إجرائهم لحيلة التمثيل المباشر أن يكون لديهم قدر وافر مـــن المعلومات التي تؤهلهم لهذا الربط بين المشكلة الواقعة وبين وضع قائم في عالم الطبيعـــة أو الحيوان ، وإمكانية الاستفادة من التوافق والتشابه في الظروف المتناظرة في كلا الحالتين .

وترى الباحثة أن المنظمات التربوية عادة ما تشمل جميع التخصصات مما يساعد علـــى إمكانية تطبيق هذا الأسلوب ، والاستفادة من الحلول الموجودة في الطبيعة علـــى مختلـــف التخصصات في حل مشاكل قد تواجه سير العملية التعليمية .

الحيلة الثالثة : التمثيل الرمزي : ويرى درويش (١٩٨٣م ، ص٢٩) أنه : " في هذا النـــوع من التمثيل تستخدم الصور الموضوعية أو اللاشخصية لوصف المشكلة ، كمـــا يمكـــن أن يكون هذا الوصف في صورة تعبير مركز لجوهر الشيء أو أهم خصائصه " فهي لا تقـــوم بالضرورة بالرمز المباشر أو الملائم منطقياً، بل يمكن أن تتضمن تعبيرات متناقضة ظـــاهرياً، ويضيف هلال (١٩٩٧م ، ص٤٧) : " أن التمثيل الرمزي يعتمد على استبدال الواقع بالخيـــال الذي يلغي قوانين الطبيعة ويصل إلى درجة استخدام بعض القوى الغيبية أو غير المعقولة ".

ويمكن استخدام التمثيل الرمزي في المنظمات التعليمية حيث يمكن للقائد التربوي تمثيل المشاكل التي يعاني منها الطلاب على أشكال صور موضوعية أو لا شـــــخصية لوصـــف المشكلة ، أو لوضع حل لمشكلة قائمة يعرفها الجميع ؛ فالصور المعلقة على حوائط المنظمة

التربوية تمثل نوعاً من التعليم ، والتعديل للسلوك ، ومخاطبة النفس بتوجيه تربوي لا يخل بالعملية التعليمية التربوية .

ويلخص توفيق (د . ت ، ص٣٠) أسلوب التأليف بين الأشتات في قيام قائد المناقشة بعرض مشكلة معينة على جماعة من الأفراد عرضاً وافياً ، ثم يحدد القائد المحور الرئيسي للمشكلة ، ويطلب من المشاركين أن يعرضوا أفكارهم بشأنه ، ويطرح الأعضاء أفكارهم من خلال استخدام أساليب التمثيل وتقمص الشخصيات واستخدام الرموز بوصفها حيلاً عملية تمكن الفرد من النظر إلى المشكلة بطريقة جديدة ، ويؤدي ذلك إلى بلوغ رؤية جيدة للمشكلة ، ويهيئ المناخ الضروري للنشاط الإبداعي ، ويقوم القائد بعد ذلك بجمع الأفكار أثناء الجلسة ، ويبدأ في تقييمها على ضوء عدد من المعايير ، مثل جدة الأفكار ، وجودتها وأصالتها ، ومدى قدرتها على حل المشكلة المطروحة للمناقشة ، أو مدى إمكانية تنفيذها عملياً ، وتستخدم هذه الطريقة في بحث المشكلات المركبة والمعقدة .

ويضيف درويش (١٩٨٣م ، ص٣١) أن أسلوب التأليف بين الأشتات يحتاج لمن يستخدمه أن يبذل الكثير من الطاقة ، وأن يثابر بالجهد العقلي والنفسي ، ولذلك فمن المعتاد أن يشعر الأفراد في نهاية جلسات حل المشكلات بهذا الأسلوب بالإنهاك الواضح ، لأنهم جالوا وطافوا في مجالات عديدة لا تتصل بالمشكلة مباشرة ، وبذلوا جهداً عقلياً كبيراً في تصوير ما تمثلوه من صور ، وفي تحديد أوجه الإفادة من صور التمثيل المختلفة .

جـ – أسلوب إدارة مهارة المخ

يرى جالان Jalan وكلينر Kleiner (١٩٩٥م ، ص ص ٢١-٢٢) أن برنامج إدارة مهارة المخ ينادي بتحديد المديرين التنفيذيين من النوع الحدسي جداً في المنظمة ، وتشجيع المنظمات على استخدام مديرين أكثر حدساً في المستقبل . وبرنامج إدارة مهارة المخ عملية ذات ثلاث مراحل :

- المرحلة الأولى ، تعمل على تحديد مهام صناعة القرار للمدير من النوع الحدسي .
- المرحلة الثانية ، يتم فيها تحديد نفس المهمة للمديرين من النوع المفكر .

-وفي المرحلة الثالثة ، يتم جمع المجموعتين معاً لمناقشة وتحسين المنتج النهائي .

إن المرحلة الأخيرة مهمة لفعالية البرنامج مثل أهمية تحديد المديرين النـــوع الحدســـي والمفكر . والنقطة المهمة في هذا البرنامج هي اختيار القائد الماهر في تسهيل عملية التفـاعل الفعَّـــال بين الأساليب العديدة الموجودة لديه .

ويصف الجدول (٨) كيف يمكن أن تندمج أساليب المخ الحدسية والتفكيرية المنطقيـة لتحقيق الأهداف التنظيمية .

جدول (٨)

{كيف يمكن لأنماط الفكر الإداري المختلفة أن تتجمع لتحقيق أهداف المنظمة}

نمط التفكير	**التفـكير المنطقي** +	**التفكير الحدسي** =	**التفكير المتكامل**
بؤرة التركيز في نمط التفكير	الحقائق	الاحتمالات	حقائق واحتمالات
الطريقة المستخدمة في التفكير	عملية غير شخصية	شخصية استبصارية متحمسة	شخصية استبصارية ولكن أيضاً عملية

ومن الجدول السابق يتضح كيفية تضافر الجهود لأنماط التفكير المختلفـــة للعـــاملين بالمنظمة ، حيث يستفـــاد من العـــاملين ذوي التفكير المنطقي في ترتيب الحقـــائق وجمـــع المعلومات وتبويبها ، ثم يستفاد من العاملين ذوي التفكير الحدسي في وضـــع تصـــورات واحتمالات جديدة تسهم في نجاح المشروع قيد التنفيذ ، فيحدث بذلك التكامل في طريقة التفكير ، وإشعار كلا الفريقين بأهميتهما ومكانتهما في المنظمة ، مما يؤدي إلى نتائج متميزة وذات كفاءة عالية .

وترى الباحثة أنه بالإمكان تطبيق هذا الأسلوب في المنظمات التربوية ، بعد دراسة أنواع العاملين في المنظمة وتقسيمهم إلى النوعين المذكورين حيث يتم عرض المشاريع التي تقوم بها المنظمة التربوية أولاً على الفريق الحدسي ثم على الفريق المفكر المنطقي ، وبذلك يتم إشعار جميع العاملين بأهميتهم وفائدتهم وبتكامل العمل ، وتتحقق النتيجة الإبداعية .

هـ - أسلوب تحليل العوامل المؤثرة

يذكر ميللر ، ١٩٩٠م ، نقلاً عن الهيجان (١٤١٦هـ ، ص ص ٧٢-٥٤) أنه تم اقتراح هذه الوسيلة من وسائل الإبداع من قبل عالم النفس الاجتماعي (كيرت ليفن) ، ويعود اسمها إلى قدرتها على تحديد العوامل التي تسهم في حل المشكلة أو تعيقها حيث إنها تستطيع أن تثير الفكر الإبداعي للشخص من خلال المحاور التالية :

- تحديد الهدف (أو الشيء) الذي تعمل من أجل تحقيقه .
- تحديد جوانب القوة التي يمكن زيادتها أو تدعيمها في الهدف المراد .
- تحديد جوانب الضعف والتي يمكن تقليصها أو إلغائها في الهدف المراد .

ولتطبيق هذا الأسلوب يمكن اختيار موقف ما يُوَدّ أن يُحْدث فيه بعض التغيير ؛ مثل : تحسين ظروف العمل ، أو التعامل مع ضغوط العمل ، أو تنمية روح التفكير الإبداعي في المنظمة ، وغير ذلك من الموضوعات المختلفة ، وبعد اختيار المشكلة يتم السير وفق الخطوات التالية :

- كتابة المشكلة بطريقة مختصرة وموضوعية .
- يوصف الوضع في حالة عدم تحسن الموقف ، والذي يؤدي إلى حدوث أزمة .
- يوصف الوضع الذي يفضل أن يكون عليه الموقف ، ويعتقد أنه مثالي .

يفترض أن خط المنتصف يمثل الوضع الراهن الذي يفصل بين الوضع السيئ والوضع المفضل (المثالي) ، حيث يفترض أن يكون هناك شد وجذب بين الوضعين ، ثم يدون تحت كل وضع من الوضعين السابقين العوامل أو القوى المؤثرة التي تعمل إما على تحول الوضع نحو الأزمة أو تحوله نحو الوضع المثالي .

ونظراً لأن هذا الأسلوب يمثل نوعاً من الشد والجذب بين وضعين ، هما : الوضع غير المقبول (الأزمة) ، والوضع المفضل (المثالي) . فيوجد لذلك ثلاث طرق لتحريك خط الوسط، الذي يمثل الوضع الراهن في الاتجاه الذي ترغب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل وهذه الطرق هي :

- تقوية أو تعزيز العوامل الإيجابية المؤثرة في الوضع الراهن .
- إضعاف أو الحد من العوامل السلبية المؤثرة في الوضع الراهن .
- إضافة أية عوامل إيجابية أخرى مؤثرة ترى أنها من الممكن أن تقود نحو الأفضل

ويعتبر هذا الأسلوب من الأساليب المحفزة على الإبداع ؛ إذ أنها تمكن الفرد أيّاً كان من المقارنة بين النقاط الإيجابية والسلبية في الموقف ، حيث يساعد ذلك على توليد الأفكار الإبداعية الملائمة ، والتي بالتالي توصل إلى الحلول المناسبة . ويمكن تطبيق هذا الأسلوب في حالة المنظمات التربوية على مشاكل كثيرة قد تتعرض لها المؤسسة ، مثل :

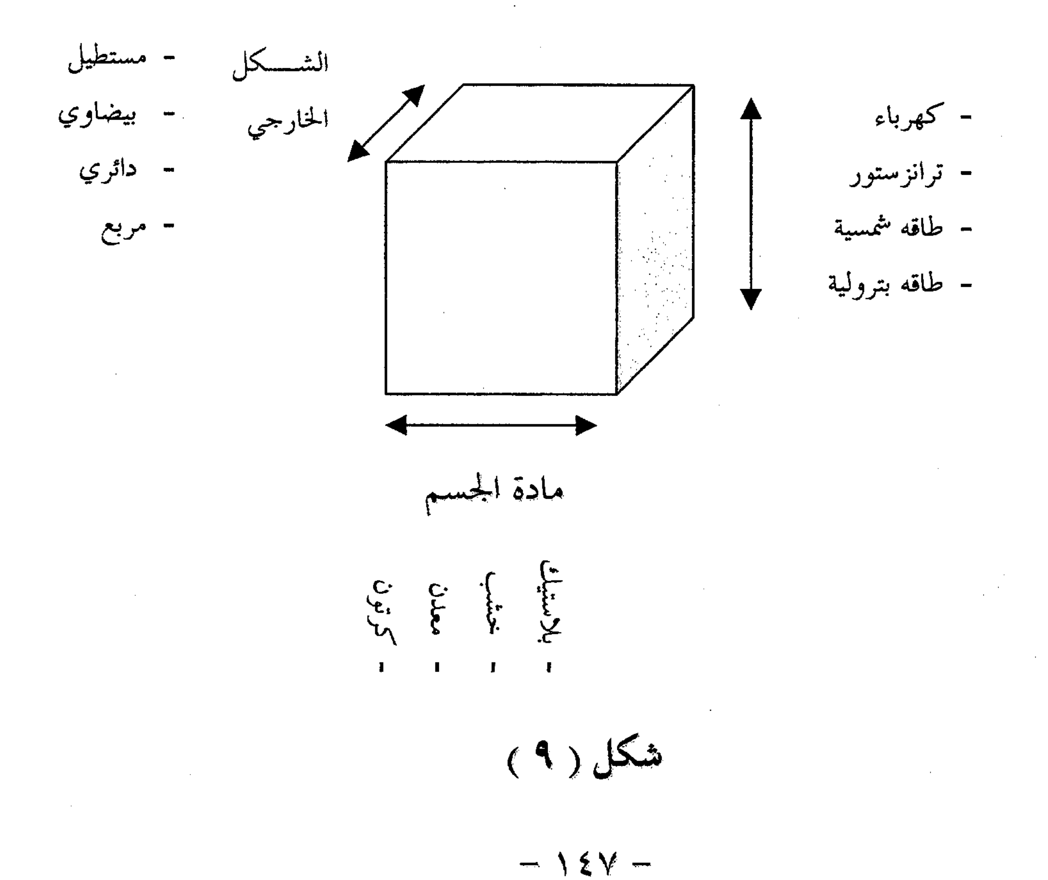
- مشكلة تكدس الطلاب أمام بوابة الخروج .
- مشكلة ازدحام الطلاب أمام المقصف المدرسي .
- مشكلة ضعف في مستوى أداء المعلم .

فهو أسلوب تحليلي يتمكن القائد التربوي من خلاله من تقوية وتدعيم العوامل الإيجابية ، والحد من العوامل السلبية التي يتوصل إليها من خلال عملية التحليل ، ومن ثم يقوم بإضافة أية عوامل أخرى إيجابية يرى القائد أنها تعزز الوضع وتوجهه نحو الأفضل .

ز – أسلوب التحليل المورفولوجي :

يرى توفيق (د . ت ، ص١٩) : " أن أسلوب التحليل المورفولوجي يستهدف تنمية مهارات الأفراد في إنتاج مجموعة كبيرة من " التوافيق والتباديل " الممكنة للعناصر التي تدخل في الشيء محل الدراسة أو الاهتمام ، ويقوم هذا الأسلوب على تحليل أي مشكلة إلى أبعادها الهامة ، ثم يتم بعد ذلك تحليل كل بعد من هذه الأبعاد إلى متغيراته الجزئية ، بحيث

يمكن بعد ذلك إنتاج مجموعة من التكوينات الفكرية من خلال تكوين أو دمج هذه العناصر الجزئية بعضها ببعض بطريقة جديدة " ويضيف درويش(١٩٨٧م ، ص ٣٦) أن هذا الأسلوب يقوم على فكرة التحليل لبنية أي مشكلة إلى أبعادها الهامة ، ثم تحليل كل بعد من هذه الأبعاد إلى المتغيرات التي يمكن أن يتكون منها والتي تمثل عناصر مستقلة فيه ، بحيث يمكن إنتاج مجموعة من التكوينات ، ويمكن أن يُكَوِّن منها حلول غير عملية بل قد تكون مستحيلة التحقيق ، ولذلك فإن آخر خطوة في هذا الأسلوب هي تقييم الحلول ، واختيار الحل الممكن التنفيذ والذي تنطبق عليه مواصفات الإبداعية من الجدة والأصالة . ويوضح توفيق (١٩٨٣ ، ص٣٦) الشكل (٨) مثال لاستخدام هذا الأسلوب في محاولة افتراضية لتطوير أحد الأجهزة التكنولوجية المعروفة وهو جهاز عرض الشرائح ، وقد اعتبرت الجوانب التالية أبعاداً هامة في هذا المنتج الصناعي . ويمكن استخدام هذا الأسلوب في المنظمات التربوية باعتباره أسلوباً تحليلياً يعتمد على تحليل العوامل التي تتسبب في حدوث المشكلة إلى أبعادها الجزئية ، فهو يمكن من رؤية داخلية لأبعاد الموضوع قيد النظر وإيجاد تكوينات جديدة تسعى إلى تحسين الوضع القائم والتطوير في مستوى أداء العمل .



شكل (٩)

ح – أسلوب قوائم تداعيات فيشر

يفيد جالان Jalan وكلينر Kleiner (١٩٩٥م ، ص ٢٢) أن قوائم تداعيات فيشر تستخدم في تنمية الإبداع لدى المنظمات والأفراد باعتبارها نظاماً يعتمد على الكمبيوتر لتداعيات الكلمات ولمساعدة العملية الإبداعية . وتساعد القوائم المفحوصة على الوصول إلى تصورات لا ترتبط بشكل عادي بالمشكلة محط الاهتمام . وفي المرحلة الثانية من النظام يتم تكوين تداعيات جديدة باستخدام هذه التصورات

والقائمة التالية تقدم عينة تداعيات مفهوم : (أحمر)

- قرمزي
- مطبخ السفينة
- قرنفلي ساخن
- القبعة الحمراء
- شيوعي
- إشارة المرور الحمراء
- عرف الديك
- اليدين في البرد
- طائر التبروش
- الهيكل العظمي الأحمر
- الشمندر الأحمر
- جورب بوستن الأحمر
- العلامة الحمراء للشجاعة

ومما سبق يتضح أن مفهوماً واحداً يمكن أن يؤدي إلى تداعيات كثيرة ، حيث يصبح اللون الأحمر يمثل للفرد أكثر مما كان يمثله له سابقاً ، وتصبح له رؤى جديدة ونطاق واسع للتفكير . ويضيف جالان Jalan وكلينر Kleiner (١٩٩٥م ، ص ٢٢) أن الدراسة حول هذا الموضوع وجدت أن " قوائم فيشر لا تزيد الانتاجية فقط ، وإنما تشجع المفحوصين أيضاً على العمل لفترة أطول في المهمة الإبداعية " .

وترى الباحثة أن استخدام هذا الأسلوب لعله يكون مناسباً مع القيادات التربوية ؛ وذلك لما يحققه للعاملين به من مخيلة واضحة ، ويقدم لهم تداعيات مختلفة لكلمة محددة ، ويمكن تطبيقه في المنظمات التربوية من حيث إنه يساعد في عملية التعلم ، ويسهل الاستطراد ، ويمكن بواسطته استدعاء أكثر من مفهوم لمعنى واحد ؛ فالقائد التربوي أصبح

يعمل داخل إطار من الواجبات اليومية الروتينية التي لا يستطيع الخروج عنها ، ولا يرى إلا من خلالها فهو في حاجة إلى هذا النوع من الاستعراض لهذه القوائم التي تفتح له آفاق جديدة يستطيع أن يرى من خلالها ، مما يؤدي إلى سلوكه سلوكاً مغايراً للعادة والروتين الذي ألف أن يعمل من خلاله وبمنظوره .

ثانياً : تطبيقات مقترحة لأساليب الإبداع الإداري في برامج التنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية .

بعد استعراض وتحليل الباحثة لعناصر برنامج " تنمية المهارات الفنية والإدارية للجهاز الإشرافي " ، اتضح أن البرنامج كان – من حيث الأهداف والبرامج والأساليب المستخدمة – قد وضع لكي يتدرب المديرون على أن يقوموا بتنفيذ الأعمال بطريقة صواب ، لا من أجل أن يقوم المديرون بالأعمال الصواب ، وذلك من خلال نمطية وروتينية الأهداف والبرامج المقدمة والأساليب التقليدية المستخدمة ، وترى الباحثة أن تكون الأهداف الإبداعية من الأهداف الموضوعة لتحقيق البرنامج ، وذلك لتساعد المتدربين على الوصول إلى أفكار جديدة وحلول مبتكرة وقرارات أكثر فعالية ، مما يستلزم وجود برامج إبداعية يحتاجها المجتمع المحلي والمجتمع الأم عموماً بسبب أهميتها للبيئة المتغيرة المحيطة ، وهذا لا يتم تحقيقه إلا عن طريق أساليب ووسائل إبداعية ، وقد ذكرت الباحثة عدة أساليب من أساليب تنمية الإبداع والتي تقترح إدخال ما يمكن منها في برامج التنمية الإدارية ليتدرب القيادات على حل المشكلات حلاً ابتكارياً بدلاً من استخدام الحلول الروتينية العقيمة وعلى المستوى الفردي ، مما يساعد على تحقيق الإبداع في المنظمات التعليمية وتُحسين مخرجاتها .

١ – تطبيق أسلوب العصف الذهني في برامج التنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية

يعتبر العصف الذهني هو أسلوب لحل مشكلات العمل من خلال تطبيق منهج محدد يعتمد على إثراء الأفكار والآراء وتوظيفها إما منفردة أو عن طريق دمجها في توضيح الصورة لمشكلة ما واقتراح الحلول المناسبة لها ، وإمكانية استخدامه في مجال المنظمات التربوية يعتبر ناجحاً ، فهو أسلوب لا يحتاج إلى تجهيزات أو تكاليف مادية ، وتكمن الدواعي والحاجات الفعلية لتطبيق هذا الأسلوب في أن المنظمة التربوية كقيادة تحتاج إلى الاستفادة من جميع الطاقات الموجودة لديها ، وإلى تضافر الجهود والآراء ، وإلى توفير الجو المناسب لجميع العاملين من أجل تفجير الطاقات الكامنة لديهم ، وأسلوب العصف الذهني يسهم في خلق جو إداري مرن ، ويشعر العاملين في المنظمة بأهميتهم على مختلف فئاتهم ، مما يؤدي إلى تحسين ردود أفعالهم تجاه المنظمة وشعورهم بالولاء والانتماء إليها ، ويضاعف من طاقتهم في العطاء والعمل ، إضافة إلى إمكانية الوصول من خلاله إلى حلول إبداعية خلاقة لتضافر الآراء والمجهودات ، ولأن سر العملية الإبداعية يكمن في طرح الأفكار الجديدة والغريبة ، وغير المألوفة ، والتي قد تبدو ومن أول وهلة سخيفة لا فائدة منها ، ويتحرج في العادة الأفراد من هذا السلوك حتى لا يعاب عليهم تصرفهم أو يوصفون بعدم الحكمة ؛ فالوصول بأفراد المجموعة إلى درجة من الثقة والراحة عن طريق هذا الأسلوب الذي يولد لديهم هذا الإحساس كفيل بأن يفجر الطاقات لدى العاملين ويجعلهم مستعدين لطرح أفكار قد تبدو في أول الأمر سخيفة ولكن بعد المدارسة والمشاورة حولها والتعديل تصبح مفيدة جداً ، فتدريب القائد على هذا النوع من الأسلوب الذي يولد هذه المشاعر بين العاملين ويتبعه هذا النوع من السلوك والتفكير ، يظهر أنه من الأهمية بمقدار حتى يستطيع القائد التربوي الارتقاء بالمنظمة التربوية إلى مستوى أفضل .

وترى الباحثة أن هذا الأسلوب يمكن استخدامه في مجال المنظمات التربوية ، وبشكل عام في جميع أنواع المشاكل التي لا يحكرها النظام ، ولمختلف فئات العاملين – وفقاً

للطريقة المذكورة للعمل بهذا الأسلوب – حيث يستفاد من آراء المعلمات في وجود اثنين أو ثلاثة من الإداريات في حالة مشكلة تتعلق بالإدارة ، ويستفاد من آراء مشرفات النشاط اللامدرسي في وجود اثنتين من المعلمات ، في حالة مشكلة تتعلق بالمعلمات ، وهكذا يتم التفاعل مع جميع العاملين في المؤسسة وإشعارهم بأهميتهم في حل المشاكل التي تتعرض لها المنظمة التربوية على أن يكون القائد للاجتماع أو (المدير) على وعي تام بجميع ضوابط وتعليمات نجاح عملية العصف الذهني . وتطرح الباحثة بعض الأمثلة والمشاكل التي يمكن أن يستخدم فيها أسلوب العصف الذهني مثل :

- تطوير أداء النشاط المدرسي .
- تطوير مشكلات انضباط الطلاب في الحضور والالتزام بالنظام المدرسي .
- تطوير أداء المقصف المدرسي .
- تطوير أداء المكتبة .
- تطوير التنسيق العام للمدرسة .
- تطوير نظام مجالس أولياء الأمور .
- تطوير استخدام الوسائل التعليمية بما يحقق جذب انتباه الطلاب لها .

٢ – تطبيق أسلوب إدارة مهارة المخ في برامج التنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية

إن برنامج إدارة مهارة المخ يصف كيف يمكن أن تندمج أساليب المخ الحدسية والتفكيرية المنطقية لتحقيق الأهداف التنظيمية ، ويعتمد هذا البرنامج على ثلاث مراحل :

- المرحلة الأولى تعمل على تحديد مهام صناعة القرار للعاملين من النوع الحدسي .
- المرحلة الثانية تعمل على تحديد مهام صناعة القرار للعاملين من النوع المفكر التحليلي المنطقي .

وحتى يتمكن القائد من تطبيق المرحلتين السابقتين لابد أن يكون هناك تعاون بين مراكز التدريب والمنظمات التعليمية ؛ حيث يقوم قسم التدريب والتطوير بإعداد نماذج وإجراء اختبارات تبين أيَّ الأفراد العاملين في المنظمة حدسيين وأيهم مفكرين تحليليين منطقيين .

وفي المرحلة الثالثة يكون جمع المجموعتين معاً لمناقشة وتطوير العمل ، حيث يتم توزيع المهام أولاً للفريق الحدسي ، ويقوم الفريق بطرح الأفكار الإبداعية الجديدة ، ثم تعطي هذه الأفكار للمفكرين التحليلين المنطقيين ، ليقوموا بتحليلها وجمع الحقائق حولها ، ثم تأتي المرحلة الأخيرة وهي الجمع بين الفريقين لمناقشة وتحسين المنتج النهائي ، أو الفكرة النهائية .

ويتميز هذا الأسلوب بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، وتقدير الفروق الفردية بين الأفراد ، ومحاولة الاستفادة منها ، والوصول إلى جودة العمل ؛ بتضافر الجهود وتكاملها ، وإشاعة روح التعاون ، والانتماء والولاء لدى العاملين ، والذي يفجر بالتالي الطاقات الكامنة لديهم ويؤدي إلى نتيجة إبداعية خلاقة ، ولم يقتصر هذا الأسلوب على الاهتمام بالعاملين فقط ، بل كان اهتمامه أيضاً بالقائد ، حيث رأى أهمية تدريب القائد على كيفية الإشراف وقيادة الحوار بين الحدسيين الإلهاميين والمفكرين المنطقيين ، وذلك لاحتياج البرنامج إلى فن ومهارة في إدارة الحوار ؛ من حيث : عرض المشكلة ، وشرحها ، والجمع بين الآراء ، ومتابعة سير مراحل العملية الإبداعية . وتكمن الدواعي والحاجات الفعلية لاستخدام أسلوب إدارة مهارة المخ في المنظمات التربوية إلى أن هناك من الأنشطة والأعمال التي تقوم بها المنظمات التربوية ما تستلزم نوعي التفكير الحدسي والمنطقي ، ويتركز عمل هذا الأسلوب على توظيف الخيال والاستبصار لدى الأفراد الحدسيين ، وتوظيف طاقات التفكير المنطقي لدى المنطقيين ، وإلى تنشيط وإثارة نوعي التفكير .

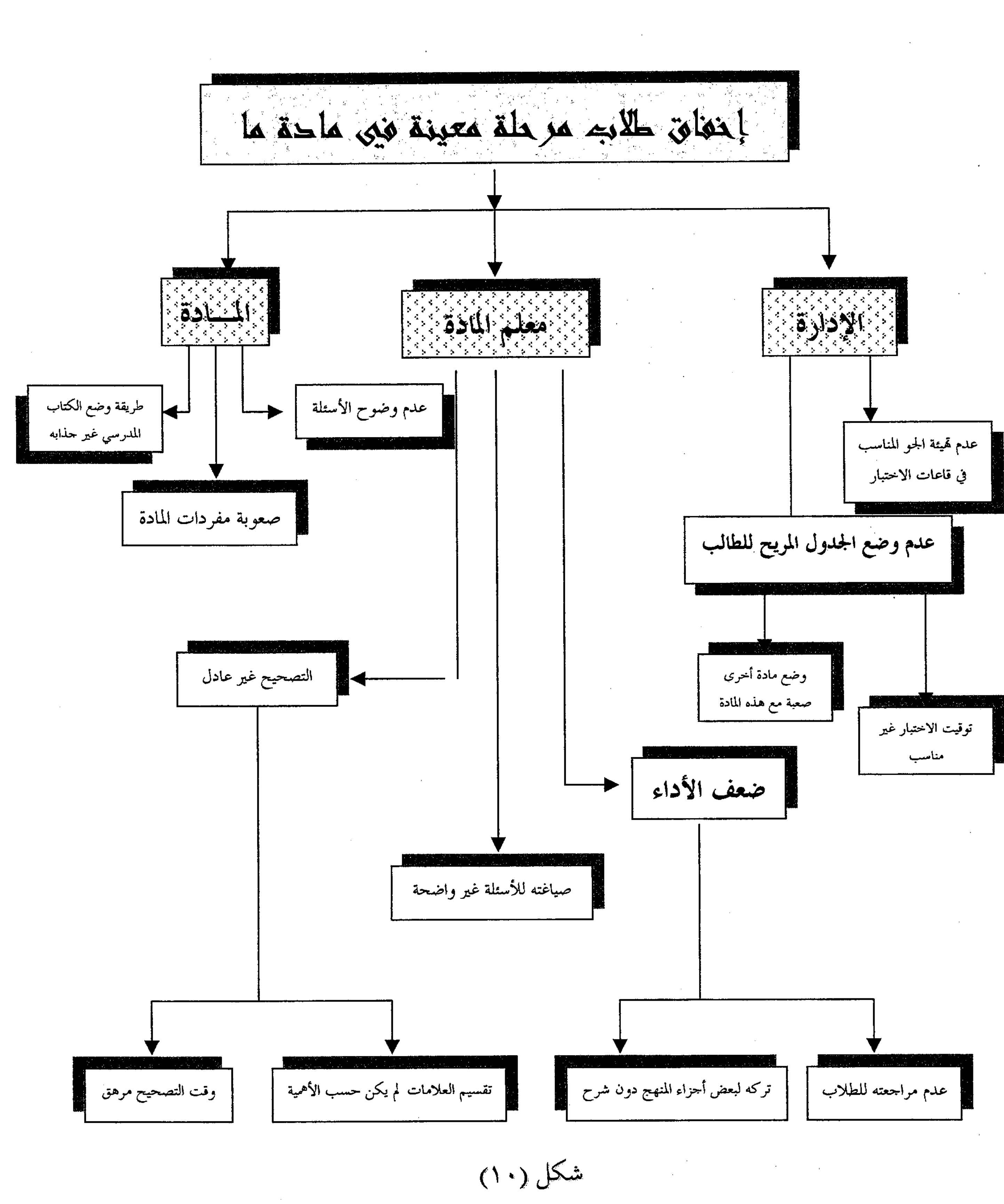
وترى الباحثة أن استخدام هذا الأسلوب في المنظمات التربوية يعتبر ناجحاً في الأمور التي تحتاج إلى تضافر الرأيين ؛ مثل إقامة برنامج نشاط مدرسي ؛ فيكون دور الفريق الحدسي أولاً بطرح الأفكار الإبداعية الجديدة التي تعتبر محور البرنامج مثل الفكرة الأساسية

التي يقام عليها البرنامج ، كيفية إخراج الفقرات ، اللمسات اللازمة لكل فقرة ، الإيقاعات بين الفقرات ، الديكور العام للنشاط ويكون دور الفريق المنطقي تنظيم عملية الترتيب للبرنامج بتحديد عدد الفقرات المقدمة ، المدة اللازمة لكل فقرة ، الميزانية الخاصة بالبرنامج ، عدد المدعوين وعدد المشتركين ، ... وبذلك يتكامل العمل وتكون الصورة النهائية متميزة بالجودة والإبداع ، وهذا ما تهدف إليه برامج التنمية الإدارية ، وهي : تحقيق الجودة والإبداع فيما تقدمه المنظمات التربوية من برامج ونشاطات .

٣ – تطبيق أسلوب التحليل المورفولوجي في برامج التنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية

التحليل المورفولوجي أسلوب تحليلي يتركز هدفه على (الفرد) القائد ، وعلى تنمية مهاراته في استنتاج طرق مختلفة لاستخدامات العناصر التي تدخل في محل الدراسة كلها أو جزء منها بترتيبات متعددة ، وهذا الأسلوب يتميز بعرض تحليل دقيق لأبعاد المشكلة ، ويقدم خيارات كثيرة للحلول ، ويدرس الأسباب الخفية والكامنة وراء حدوث الوضع القائم ، وتبرز أهميته في أن هناك نوعاً من المشاكل التي تعترض القيادات التربوية ، تحتاج إلى رؤى داخلية تحليلية قد يساعد التحليل المورفولوجي في الوصول إلى حلول جذرية وإبداعية لها ، وبفحص وتحليل العوامل المختلفة الداخلة في المشكلة قد تزداد درجة الثقة في صحة بعض العوامل مما يحفز على تشجيعها وتثبيتها والتطوير في اتجاه موجب بالنسبة لها ، وقد تظهر من خلال عملية التحليل هذه بعض المؤشرات التي تنبئ بإمكانية حدوث مشاكل مستقبلية ، وبذلك يتمكن الفرد من خلاله تلافي حدوث هذه المشكلات . ومن ثمَّ يعمل هذا الأسلوب على مواءمة مجموعة من الحلول مع بعضها بعضاً ، وبطريقة معينة ليصل من خلالها إلى حل إبداعي يتضمن الجدة والأصالة ، ويمكِّن من تحسين الوضع القائم والتطوير في مستوى أداء العمل . ولا تقتصر أهداف هذا الأسلوب على إيجاد حلول إبداعية للمشكلة القائمة بل تتعداها إلى الفرد (القائد) نفسه ؛ حيث تعمل على تنمية

مهاراته ، وتطويره ذاتياً ، وتحقق له رؤى داخلية تحليلية ونظرات مستقبلية . وهـــذا مـــا تهدف إليه برامج التنمية الإدارية عامة مما يدعم أهمية إدخال هذا الأسلوب ضمن ما يقـــدم لتدريب القيادات التربوية النسائية . ويمكن عرض مشكلة من المشاكل التعليمية التي قـــد تواجه القائد التربوي ويحتاج فيها إلى استخدام التحليل المورفولوجي ، مثل : " مشـــكلة إخفاق طلاب مرحلة معينة في اختبار مادة ما بشكل دائم " حيث يقوم هذا الأسلوب على تحليل المشكلة إلى أبعادها الهامة ، ثُمَّ يتم بعد ذلك تحليل كل بعد من هـــذه الأبعـــاد إلى متغيراته الجزئية ، بحيث يمكن إنتاج مجموعة من التكوينـــات الفكرية من خلال تكويـــن أو دمج هذه العناصر بعضها ببعض بطريقة جديدة ، وذلك بعد اختبارها والبحث حـــول أيّ من هذه التكوينات وراء هذه المشكلة وذلك كالتالي :



شكل (١٠)

فعلى قائد المنظمة التربوية في هذه الحالة أن يراجع الظروف المحيطة به ، ويفاضل بـــين العوامل المسببة لإخفاق الطلاب في اجتياز هذه المـــادة ، ويواءم ويفاضل بين الخيـــارات

المطروحة أمامه بناءً على الحقائق التي يمتلكها ، ومن ثمَّ يصل إلى حلٍ جذريٍ للمشكلة يتضمن الجدة والأصالة .

٤ – تطبيق أسلوب التأليف بين الأشتات (التمثيل الشخصي) في برامج التنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية

إن إمكانية تطبيق القائد لأحد أساليب الإبداع الإداري (التأليف بين الأشتات) يحقق له تنمية إدارية . وأسلوب التأليف بين الأشتات يسعى للربط بين العناصر المختلفة ، والتي لا تبدو أن بينها وبين بعضها بعضاً صلة ما أو رابطة معينة ، و(التمثيل الشخصي) هو أحد الحيل الإجرائية لهذا الأسلوب ، ويقوم على فكرة تقمص الفرد للشيء المعين موضع الاهتمام ، فيحاول أن يشعر بما يمكن أن يشعر به هذا الشيء ، فهو حيلة عملية تمكن الفرد من النظر إلى المشكلات بطريقة جديدة ، وهذا الأسلوب يؤدي إلى بلوغ رؤية جديدة واستبصار مفيد للمشكلة ، وإن استخدام هذه الحيلة تستثير في الفرد حالة الاندماج والاتصال الوثيق بالمشكلة ، والاستغراق فيها ، وتجسيد الشيء في ذات الفرد ، ويستشعر الضغوط التي تقع عليه ، ومن ثمَّ التعامل مع الحالة من بعد ، والنظر إليها بوصفها شيئاً أو موضوعاً مستقلاً ، متضمنة ضرورة الصبر على المحاولات المتعددة إلى أن يصل الفرد إلى ما يعتبر بالفعل أفضل حلٍ ممكنٍ للمشكلة عن اقتناع وشعور كامل بالرضى ، متيحاً للعقل الانطلاق في التفكير والتحرر من أي قيد . وتكمن الدواعي والحاجات الفعلية لتعلم هذا الأسلوب إلى أن هناك مشاكل يسهل حلها إذا ما جسدت طبيعة الضغوط التي تقع عليها والتوترات الناشئة عنها تجسيداً ذاتياً ، بهدف معايشة المشكلة محط الاهتمام ، فيستفيد الفرد من خبراته السابقة في ردود الأفعال المختلفة في المواقف الخاصة به وقياساً عليها ، يحاول أن يتحسس مقدار الضغوط التي تقع على الشيء محل الدراسة والذي قد تقمصه . ليتيح له فهماً أفضل لعناصر المشكلة المطلوب حلها حلاً مبدعاً بحكم المعايشة والالتصاق . ويهدف هذا الأسلوب إلى تشجيع الانطلاق الحر للأفكار ، ويعين على التخفيف من صور التصلب والجمود الذهني الذي قد يعيق حل المشكلات .

ويمكن أن نطبق هذا الأسلوب في حل مشكلة يتعرض لها القائد التربوي في المنظمات التربوية وهي مشكلة معاناة الحصة الأخيرة من انخفاض التحصيل الدراسي فيها ، وذلك بأن يلجأ القائد إلى حيلة التمثيل الشخصي ، ويتصور نفسه الحصة الأخيرة في اليوم الدراسي ، ويستشعر المعاناة والضغوط التي تقع عليه من الظروف المحيطة ، والتي تكون هي السبب في انخفاض مستوى التحصيل الدراسي للطلاب في هذه الحصة مثل :

- المعاناة من ملل الطلاب والرغبة في الانصراف لقرب انتهاء اليوم الدراسي .
- المعاناة الإرهاق الجسدي والذهني .
- المعاناة من تراكم مشاكل اليوم الدراسي من الحصص السابقة .
- المعاناة من ضجر المعلمين وتدني مستوى أدائهم في هذه الحصة .
- دخول وقت صلاة الظهر .
- شعور الطالب بحاجته إلى الطعام .
- ارتفاع درجة حرارة الجو .

وبذلك يتيح هذا التمثيل فهما أفضل لعناصر المشكلة المطلوب حلها حلا مبدعا ، ويترتب على ذلك وضع حلول مختلفة تلائم جميع الأوضاع المطروحة ، مثل :

- تفاديا للملل توضع الأنشطة اللاصفية في برنامج الحصة الأخيرة والتي تتطلب الحركة ولا تحتاج إلى مجهود ذهني كبير ؛ مثل : السباحة / الطهي / الرسم / المهارات اليدوية
- يتضمن برنامج اليوم الدراسي قبل الحصة الأخيرة فترة استراحة تقدم فيها فقرة إذاعية أو نشاط رياضي أو وجبة خفيفة تعمل على تجديد الحيوية والنشاط لدى الطالب .
- يستقطع وقت أداء صلاة الظهر حسب موعد الأذان ؛ حيث يساعد ذلك على راحة الطالب النفسية ، وتجديد طاقته ونشاطه .
- معلم الحصة الأخيرة يفضل أن يكون شاغرا قبلها بحصتين حتى يتمتع بطاقة عالية ، ولا يعاني من ضغوط وإرهاق الحصص التي قبلها .

ويتضح مما سبق أن استشعار القائد التربوي (نفسه) هو الحصة الأخيرة ودراسته للظروف المحيطة به والتي تمكنه من الوصول إلى عوامل عديدة قد تكون هي السبب في

حدوث الانخفاض في المستوى التحصيلي للطلاب ، وبالتالي يستطيع أن يضـــع الحلــول المناسبة لذلك وتوصل إلى حلٍ مبدعٍ لهذه المشكلة .

ثالثاً : نتائج البحث وتوصياته ومقترحاته

تعرض الباحثة في هذا المحور نتائج الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها فيما يلي :

١ - النتائج :

١)يعاني برنامج تنمية المهارات الفنية والإدارية للجهاز الإشرافي (مديرات ومساعدات لجميع المراحل لعام ١٤١٩هـ) من قصور في البرامج والأهداف والأساليب والطرق المستخدمة .

٢)يركز (برنامج تنمية المهارات الفنية والإدارية للجهاز الإشرافي (مديرات ومساعدات لجميع المراحل لعام ١٤١٩هـ) على تدريب القائد على أن يقوم بأداء الأعمال بطريقة صحيحة ، ولا يهتم بتطوير القدرات العامة والذاتية لدى القائد .

٣) ضعف الدور الذي تقوم به أجهزة التنسيق للربط بين مراكز التدريب واحتياجات المجتمع .

٤) ضرورة إدخال أساليب جديدة في الإدارة ، حتى تستطيع المنظمات الإدارية مواكبة التغيرات الهائلة والحادثة من حولها .

٥) يعتبر الإبداع الإداري أحد الروافد الأساسية التي تمكن المنظمات عامةً والتعليمية خاصةً من مواجهة التغيير والعمل على تجديد أهدافها وخططها واستراتيجياتها .

٦) تحتاج المؤسسات الإبداعية إلى استراتيجيات مختلفة عن تلك التي تناسب منشأة عمل ما قائمة وعاملة .

٧) تطبيق الإبداع الإداري في المنظمات يستغرق وقتاً طويلاً ، فيجب على القائد أن لا يلغي الثقافة الأولى قبل الوقت اللازم لبناء الثقافة الجديدة .

٨) لنجاح الإبداع الإداري في أي منظمة لابد من تركيزه على احتياجات المنظمة ومخرجاتها وما يتطلبه المجتمع الحالي المتغير .

٩) تبنى المنظمات الإبداعية استراتيجياتها على قبول واضح لمخاطر الفشل .

١٠) لا يمكن للمنظمة الإبداعية خلق ما هو جديد ومبتكر في نفس الوقت الذي ستراعي فيه المنظمة ما هو موجود من قبل .

١١) يقاس تحقيق الإبداع بوقعه وتأثيره على البيئة المحيطة مع مراعاة احتياج المجتمع من أجل التغيير .

١٢) تحقيق المناخ الإبداعي في المنظمات تساعده عدة عوامل منها (التحدي ، الحرية ، تدعيم الأفكار ، الثقة ، والانفتاح)

١٣) يعتمد دور القائد في تحقيق المناخ الإبداعي على الحرية والحوار والتسامح والتعلم الذاتي والخروج عن المألوف .

١٤) تطبيق الإبداع في المنظمات تعيقه عوامل عديدة منها طرائق التقويم الدقيقة والإصرار على وجود مبررات لأية أعمال مقدمة .

١٥) تنمية الإبداع والتدريب عليه أصبح ضرورة عصرية ومن أهم أولويات النظام التعليمي ولمواجهة تحديات القرن القادم الذي يعتمد على ثورة الاتصال والمعرفة وإحلال رأس المال المعرفي بدلاً من رأس المال المادي .

١٦) يحتاج الإبداع من المنظمات أن تبذل جهوداً مكثفة من أجل تنميته وتطويره لدى الأفراد العاملين بها وذلك من خلال تدريبهم عليه .

١٧) التدريب على الإبداع الإداري له أساليب متنوعة من حيث منهجيتها ومن حيث الأهداف المتحققة من وراء كل أسلوب .

١٨) تدريب القيادات التربوية النسائية على الإبداع الإداري يحقق تنمية إدارية لهم في مجالات متعددة تبعاً لنوع الأسلوب الذي يتمّ التدريب عليه .

٢ - التوصيات

١) ضرورة تجديد الأهداف والأساليب المقدمة من قبل مراكز التدريب لبرنامج تنمية المهارات الفنية والإدارية للجهاز الإشرافي للقيادات التربوية النسائية بمكة المكرمة ووفقاً لطبيعة التحديات المتجددة ، وبما يحقق إثراء قدرات الفئات المتدربة .

٢) يجب اتصال واضعي البرامج التدريبية بالمجتمع المحيط بصورة مستمرة وأخذهم بالمتغيرات الحادثة حتى يتم التصميم الدائم للبرامج وفقاً للمستجدات المتغيرة .

٣) زيادة الاهتمام من قبل مراكز الأبحاث الخاصة بالنظام التعليمي والتركيز على دراسة احتياجات القيادات التربوية فيما يتعلق بمهارة الإبداع وتقديم المقترحات المناسبة لمراكز التدريب لتصميم البرامج الملائمة في ضوء هذه الاحتياجات .

٤) اهتمام مراكز التدريب بدراسة أساليب تنمية الإبداع الإداري المختلفة واختيار ما يتناسب منها واستعداد الفرد المتدرب وقدراته ورغبته في التعلم ، إلى جانب ما يمكن أن يحققه التدريب على هذا الأسلوب من فوائد للمنظمة نفسها .

٥) ضرورة تطوير مهارات المدربين في المراكز التدريبية بما يمكنهم من التدريب بكفاءة على الأساليب المتنوعة في البرامج الإبداعية .

٦) حث المنظمات المختلفة على إعادة النظر في لوائحها وأنظمتها الإدارية لتحديثها وتجديدها بما يتواكب ومتغيرات العصر ، بحيث لا تقف تلك الأنظمة في طريق التجديد والابتكار الذي يسعى إليه المتدربون بعد انخراطهم في العمل .

٧) توجيه القيادات التربوية إلى أهمية توفير المناخ التنظيمي الملائم لظهور الأفكار الإبداعية وتهيئة الجو المناسب لذلك من خلال المشاركة في وضع القرار ، تشجيع المبادأة والتجديد ، دعم المرؤوسين ومنحهم الثقة ، قبول المخاطرة والخروج عن المألوف وإشاعة روح المرح والتسامح بين العاملين .

وبعد التوصل إلى النتائج والتوصيات السابقة تمّ وضع المقترحات الآتية :

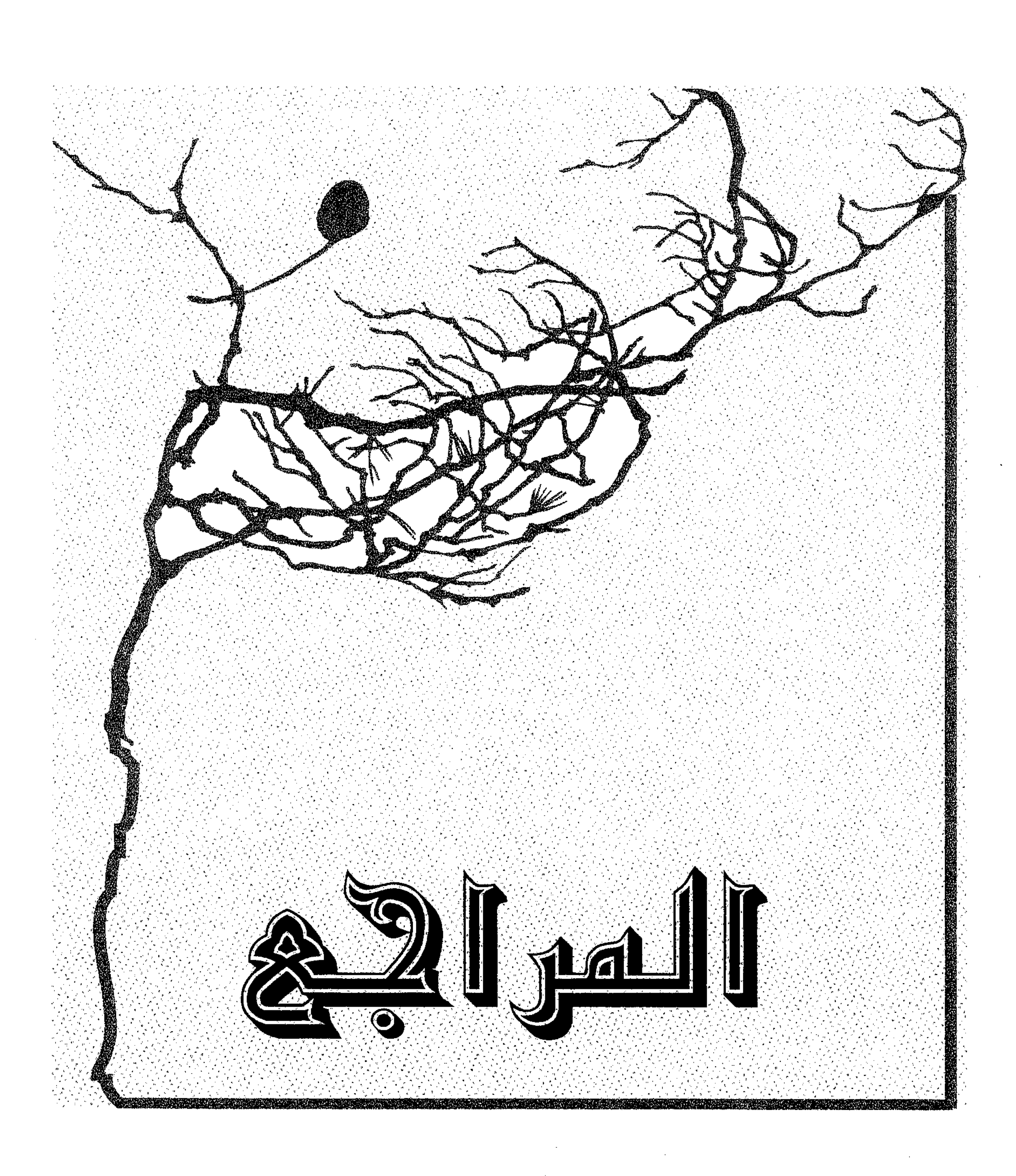
١ – انتداب القيادات التربوية للدول المتقدمة المطبقة للإبداع الإداري في مجال المنظمات التعليمية لمعايشة واقع وممارسة خطوات العمليات الإبداعية في الإدارات المدرسية .

٢ – تشجيع القيادات العليا لعمليات تبادل الأماكن (اكتساب الخبرات الداخلية) بين القيادات التربوية النسائية والذي يوفر احتكاك بعقول مختلفة تؤدي إلى اتساع الرؤية وتوليد أفكار وقدرات إبداعية .

٣ – إقرار التفرغ العلمي لجميع القيادات التربوية بعد مرور خمسة سنوات من التعيين ولمدة سنة واحدة من أجل متابعة ما يستجد من معلومات وحساب هذه السنة له بترقية .

٤ – تمنح القيادات التربوية النسائية مدة ساعتين أسبوعيا لزيارة المكتبة الخاصة بمركز الأبحاث والتطوير التربوي ، على أن تضم هذه المكتبة كل ما يستجد من أشرطة فيديو لندوات تربوية أو برامج تدريبية أو نشرات أو مجلات بما يساهم في توعية القيادات للأساليب الحديثة في الإدارة وأن تحسب نقطة في تقويم أدائه الوظيفي لكل مرة يرتاد فيها القائد لهذه المكتبة .

٥ – تشجيع القيادات المبدعة للإبداعات المقدمة من قبلهم وذلك بتقديم الحوافز المادية والمعنوية وبإقامة حفل للمبدعين في نهاية كل عام دراسي تذاع فيه أسمائهم وتقدم لهم بطاقات شكر وتقدير من قبل المسؤولين ويمكن أن يتم هذا التشجيع والتكريم على مستوى المنظمة وعلى مستوى المنطقة وعلى مستوى المملكة بأكملها كل ما كبرت الفكرة الإبداعية المقدمة . على أن يتم الإعلان المسبق لهذا التكريم حتى تتولد الدافعية لدى من يملكون هذه القدرات ويسعون إلى المشاركة في تحقيقها .


المراجع

أولاً : المراجع العربية

١ - إبراهيم ، سعد الدين .(١٩٨٦م). " الأسرة والمجتمع والإبداع في الوطن العربي " — ورقة عمل مقدمة لإجتماع الخبراء التابع للمنظمة العربية للعلوم الإدارية حول آثار التغيرات الاقتصادية والاجتماعية على الإبداع الإداري في المنظمـــات في الدول العربية بعمَّـــان من ٨-١٣/٣/١٩٨٦م .

٢ — إبراهيم ، عماد الدين . (١٩٨٥م) . دراســـة مقارنة لبعض مشكلات مؤسســـات تدريب القيادات الإدارية في مصر والولايات المتحدة . رسالة غير منشـــورة ، جامعة عين شمس ، كلية التربية ، قسم التربية المقارنـــة والإدارة التعليميـــة ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية .

٣ - إبراهيم ، نجيب اسكندر . (١٩٩٣م) . " الإدارة المدرسية والإبداع " ورقة عمل مقدمة للندوة الثالثة في سلسلة ندوات الإبداع بعنوان الإبداع في المدرسة مـــن الفترة ٢٩-٣١ أكتوبر ١٩٩١م .

٤ - إبراهيم عبد الستار . (١٩٧٨م) . آفاق جديدة في دراسة الإبداع . الكويت : وكالة المطبوعات .

٥ - إبن منظور ، جمال الدين محمد ابن مكرم — (١٤١٠هـــ/١٩٩٠م) . لسان العرب ، الجزء الثامن ، الطبعة الأولى ، بيروت : دار الصادر .

٦ - أبو خضير ، إيمان سعود . (١٤١٨هـــ/١٩٩٧م) . تقييم برنامج تنمية المهارات الإشرافية بمعهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية - الإدارة العامـــة ، العدد الثاني ، المجلد السابع والثلاثون ، الرياض : معهد الإدارة العامـــة . ص ص ٣٢١-٣٥٢ .

٧ - الأزهري ، زينب محمد أحمد . (١٤١٣هـ/١٩٩٣م) . تقويم برامج تدريب مديرات المدارس التابعة للرئاسة العامة لتعليم البنات في المدينة المنورة "دراسة ميدانية" . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك عبدالعزيز ، كلية التربية ، قسم التخطيط والإدارة التعليمية ، المدينة المنورة ، المملكة العربية السعودية .

٨ - الأسيوطي ، حسين كامل وخطاب ، محمد عبد المنعم - (١٩٧١م) . تنمية القيادات الإدارية (التأصيل العلمي التجربة المصرية) . القاهرة : المنظمة العربية للعلوم الإدارية مركز البحوث الإدارية .

٩ - الأصفهاني ، الحسين بن محمد - (د.ت) . المفردات في غريب القرآن .

١٠ - الأعرجي ، عاصم -(١٩٩٥م/١٤١٦هـ). دراسات معاصرة في التطوير الإداري . عمّان : دار الفكر للنشر والتوزيع .

١١ - أفندي ، عطية حسين - (١٩٩٤م) . اتجاهات جديدة في الإدارة بين النظرية والتطبيق . القاهرة : مركز البحوث والدراسات السياسية .

١٢ - أنيس ، إبراهيم وآخرون - (١٣٩٢م ، ١٩٧٢م) . المعجم الوسيط ، أشرف على الطبع حسن علي عطية ومحمد شوقي أمين ، الجزء الأول ، الطبعة الثانية ، القاهرة .

١٣ - بدر ، حامد أحمد رمضان . (١٤١٤هـ/١٩٩٣م) . السلوك التنظيمي . القاهرة: دار النهضة العربية .

١٤ - البكر ، محمد عبدالله . (١٤١٩هـ) . مدخل في القيادة والإبداع . ورقة عمل مقدمة في حلقة القيادة والإبداع ، الرياض : معهد الإدارة العامة ، إدارة البرامج العليا .

١٥ - تريس ، وليم (١٤١١هـ/١٩٩٠م) . تصميم نظم التدريب والتطوير . ترجمة سعد أحمد الجبالي ، الرياض : معهد الإدارة العامة .

١٦ – التمام ، عبد الله علي سالم . (١٤١٥هـ) . الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس المتوسطة بمدينة الطائف . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، كلية التربية ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، مكة المكرمة ، المملكة العربية السعودية .

١٧ – توفيق ، عبدالرحمن – (١٩٩٤م) . موسوعة التدريب والتنمية البشرية (١) التدريب الأصول والمبادئ العلمية . القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة .

١٨ – توفيق ، عبدالرحمن . (د.ت) . التفكير الإبداعي وقرارات الإدارة العليا ، القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة .

١٩ – توفيق ، عبدالرحمن (١٩٩٦م) . استراتيجيات الاستثمار البشري . القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة .

٢٠ – جلال ، أحمد فهمي (١٩٩٦م) . مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال . مطابع الولاء الحديثة .

٢١ – الجوهري ، عمر (١٩٨٦م) . التدريب الإداري وفاعلية الإدارة . الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ، سلسلة العلوم الإدارية .

٢٢ – حجاج ، عبدالفتاح أحمد . (١٩٩٥م/١٩٩٦م) . بعض ملامح التغيير في أدوار المعلم العربي في ضوء التحديات المستقبلية . ورقة عمل مقدمة إلى الاجتماع الإقليمي التحضيري للدورة الخامسة والأربعين للمؤتمر الدولي للتربية حول تعزيز دور المعلم في عالم متغير . في إبريل ١٩٩٥م/١٩٩٦م . جامعة الإمارات العربية المتحدة ، كلية التربية .

٢٣ – حسين ، عبدالفتاح دياب (١٤١٧هـ/١٩٩٧م) . إدارة الموارد البشرية مدخل متكامل . شركة البراء .

٢٤ – حسين ، عبدالفتاح دياب (١٤١٧هـ/١٩٩٦م) . دور التدريب في تطوير العمل الإداري . القاهرة : مطبعة النيل .

٢٥ - الحسيني ، عائشة أحمد (١٤٠٩هـ/١٩٨٨م) . إعداد وتنمية القيادات الإدارية النسائية في قطاع التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية . جدة : دار البيان العربي .

٢٦ - الحقباني ، تركي بن عبدالرحمن . (١٤١٨هـ) . أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري دراسة استطلاعية للموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك سعود ، كلية العلوم الإدارية ، قسم الإدارة العامة ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .

٢٧ - حلمي ، فاروق . (١٩٩٥م) . نحو اختيار فعّال للقيادات بوحدات الجهاز الإداري للدولة . ورقة عمل مقدمة في المؤتمر السنوي الثاني القيادات الإدارية في القرن الواحد والعشرين ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، مركز البحوث .

٢٨ - حنورة ، مصري عبدالحميد . (١٩٩٥م) . . "الإبداع والطريق إلى المستقبل" مستقبل التربية العربية ، العدد الأول ، المجلد الأول ، القاهرة : جامعة حلوان ، كلية التربية . ص ص٩١-١٠٢ .

٢٩ - الخطيب ، أحمد . (١٩٨٩م) . إدارة التغيير والإبداع إستراتيجيات وتقنيات حديثة في التطوير التنظيمي . بحث مقدم في ندوة تحديث الإدارة الجامعية التابعة لاتحاد الجامعات العربية بالتعاون مع منظمة اليونسكو وجامعة اليرموك في الفترة من ١٨-٢٠ مارس ١٩٨٩م .

٣٠ - دالين ، ديوبولدفان -(١٩٩٣م) . مناهج البحث في التربية وعلم النفس . القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية .

٣١ - دركر ، بيتر (١٩٩٥م) . الإدارة ، المهام - المسئوليات - التطبيقات . الجزء الثالث. القاهرة : الدار الدولية للنشر والتوزيع .

٣٢ - درويش ، زين العابدين - (١٩٨٣م) . تنمية الإبداع منهج وتطبيقه . القاهرة : دار المعارف .

٣٣ – الدهـــان ، أميمة . (١٩٨٦م) . الإبداع وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين في المنظمة . ورقة عمل مقدمة لإجتماع الخبراء التابع للمنظمـــة العربيـــة للعلـــوم الإدارية حول آثار التغيرات الاقتصادية والاجتماعية على الإبـــداع الإداري في المنظمات في الدول العربية بعمان من ٨-١٩٨٦/٣/٣م .

٣٤ – ذياب ، عدنان تايه وآخرون . (١٩٩٥م) . "التوافق بين فلسفة الإدارة وكل من السلوك القيادي والتركيب التنظيمي وأثره في الإبداع " المجلة العربية لـلإدارة ، العدد الأول ، المجلد السابع عشر ، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية . ص ص٨٩-١٤٨ .

٣٥ – رشيد ، أحمد –(١٩٩٢م) . إدارة التنمية تجارب عربية . القاهرة : مدبولي .

٣٦ – الرشـــيد ، محمد الأحمد . (١٩٩٥م) . العرب في مواجهة التحديات في التعليم الجامعي ورقة عمل مقدمة في المهرجان الوطني العاشر للتراث والثقافـــة الـــذي انعقد في الرياض في الفترة من ٢٢-٣١مارس ١٩٩٥م .

٣٧ – الرميحي ، محمد . (١٤٠٦هـ/١٩٨٦م) . "الإبداع الثقافي ومعوقاته في أقطـــار مجلس التعاون " التعاون ، السنة الأولى ، العدد الأول ، الرياض : الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية . ص ص١٠٧-١٢٣ .

٣٨ – روشكا ، الكسندرو – (١٤١٠هـ/١٩٨٩م) . الإبداع العام والخاص . ترجمة غسان عبدالحي أبوفخر ، الكويت : المجلس الوطني للثقافة والفنـــون والأداب . رقم (١٤٤) .

٣٩ – زاهر ، ضيـــاء الدين . (١٩٩٠م) . "تدريب الكوادر الإدارية والتدريبية لتعليم الكبار إطار تخطيطي مقترح" . الكتاب السنوي في التربية وعلم النفس دراسات في اقتصـــاديات التعليم وتخطيطه . تحرير سعيد اسماعيل علـــي ، المجلـــد ١٦ ، القاهرة : دار الفكر العربي .

٤٠ – زاهر ، ضياء الدين . (١٩٩٥م) . "الوظائف الحديثة للإدارة من منظور نظمي – "مستقبل التربية العربية . العدد (الرابع) ، المجلد الأول ، القاهرة : جامعة حلوان ، كلية التربية . ص ص٩-٤٢ .

٤١ – زريق ، قسطنطين . (١٩٨٤م) . النهج العصري محتواه وهويته – إيجابياته وسلبياته ، المستقبل العربي ، العدد ٦٩ .

٤٢ – زويلف ، مهدي حسن واللوزي ، سليمان أحمد – (١٩٩٣م) . التنمية الإدارية والدول النامية . عمَّان : دار مجدلاوي للنشر والتوزيع .

٤٣ – السلمي ، علي – (١٩٧٠م) . التدريب الإداري . القاهرة : المنظمة العربية للعلوم الإدارية .

٤٤ – السلمي ، علي – (١٩٨٨م) . السلوك التنظيمي . القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر .

٤٥ – السلمي ، علي – (د.ت) . الإدارة الجديدة في ضوء المتغيرات البيئية والتكنولوجية . القاهرة : مؤسسة الأهرام .

٤٦ – سيمس ، رونالد . (١٤١٢هـ/١٩٩٢م) . "تحسين التدريب في القطاع العام " – الإدارة العامة ، ترجمة سيف عبدالعزيز السيف ، السنة الحادية والثلاثون ، العدد إثنان وسبعون ، الرياض : معهد الإدارة العامة . ص ص٣٩-٥٣ .

٤٧ – الشريف ، أحمد محمد مسعود . (١٤٠٩هـ/١٠٨٩م) . الكفاءات الإدارية المرغوبة في برامج تدريب مديري المدارس المتوسطة والثانوية في المدينة المنورة "دراسة ميدانية" . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك عبدالعزيز ، كلية التربية ، قسم التخطيط والإدارة التعليمية ، المدينة المنورة ، المملكة العربية السعودية .

٤٨ - الشعلان ، فهد أحمد . (١٤١٦هـ/١٩٩٥م) . "نحو تقييم أمثل لمخرجات التدريب " المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب ، العدد التاسع عشر ، الرياض : المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب . ص ص٢٨٧-٣١٠

٤٩ - الشقاوي ، عبدالرحمن . (١٤٠٥هـ/١٩٨٥م) . "التنمية الإدارية ودورها في التنمية " ورقة عمل مقدمة في ندوة دور التدريب في التنمية الإدارية المنعقد في الدوحة قطر بالتعاون بين معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية ووزارة المالية والبترول بدولة قطر في الفترة مابين ١٤-١٥شعبان ١٤٠٥هـ الموافق ٤-٥مايو ١٩٨٥م .

٥٠ - الشقاوي ، عبدالرحمن عبدالله . (١٤٠٦هـ/١٩٨٦م) . "التنمية الإدارية ودورها في التنمية الوطنية " الإدارة العامة ، العدد الخمسون ، الرياض : معهد الإدارة العامة . ص ص ٣١-٥٥

٥١ - صادق ، حصة محمد (١٩٩٠م) . تطوير نظام تدريب القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم بدولة قطر . رسالة دكتوراه في فلسفة التربية غير منشورة ، جامعة عين شمس ، كلية التربية ، قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية .

٥٢ - صبيح ، نبيل أحمد عامر – (١٩٧٧م) . دراسة تحليلية لتجارب الدول الأجنبية في مجال التدريب أثناء الخدمة ، دراسة جدوى وإمكانية تطوير برامج وأساليب تدريب المعلمين أثناء الخدمة بالبلاد العربية ، القاهرة : المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.

٥٣ - الطويل ، هاني عبدالرحمن صالح - (١٤١٨هـ/١٩٩٧م) . الإدارة التربوية والسلوك المنظمي / سلوك الأفراد والجماعات في النظم . عمّان : دار وائل للنشر .

٥٤ - الطيب ، حسن أبشر . (١٤١٤هـ/١٩٩٣م) . " محاور حول النموذج المتكامل لتنمية الموارد البشرية " الإداري ، السنة الخامسة عشر ، العدد الخامس والخمسون ، سلطنة عُمان : معهد الإدارة العامة . ص ص ١٩-٣٩ .

٥٥ - الطيب ، حسن أبشر . (١٤١٦هـ/١٩٩٦م) . "الآفاق المستقبلية لفلسفة وأدوار معاهد ومدارس التنمية الإدارية العربية في ضوء التحديات المتسارعة " - الإدارة العامة ، العدد الرابع ، المجلد الخامس والثلاثون ، الرياض : معهد الإدارة العامة . ص ص٥٢١-٥٥٦ .

٥٦ — عبد الحميد ، شاكر . (١٩٩٥م) . علم نفس الإبداع . الفجالة : دار غريب للطباعة والنشر .

٥٧ — عبد الرحمن ، مصطفى رضا . (١٩٩٨م) . التنمية البشرية . تحرير حمدي عبدالعظيم . طنطا : أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، سلسلة إصدارات النهضة الإدارية (٩) ز

٥٨ — عبد الغفار ، عبدالسلام . (١٩٧٧م) . التفوق العقلي والابتكار . دار النهضة العربية .

٥٩ - العديلي ، ناصر محمد . (١٤١٦هـ/١٩٩٥م) . السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن . الرياض : معهد الإدارة العامة .

٦٠ - العساف ، صالح بن حمد - (١٤٠٩هـ/١٩٨٩م) . المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية . الرياض : شركة العبيكان للطباعة والنشر .

٦١ - عساف ، عبد المعطي . (١٤١٦هـ/١٩٩٥م) . "مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة " . الإداري ، السنة السابعة عشر ، العدد (٦٢) ، مسقط : معهد الإدارة العامة . ص ص٢٩-٥٣

٦٢ – علاقي ، مدني عبدالقادر – (١٤١٤هـ/١٩٩٣م) . إدارة الموارد البشرية المنهج الحديث في إدارة الأفراد . جدة : مكتبة دار زهران .

٦٣ – علي ، سر الختم محجوب – (١٤٠٦هـ/١٩٨٦م). "الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي" . تحرير ناصر محمد الصائغ ، الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي ، عمان : المنظمة العربية للعلوم الإدارية . ص ص١٠٦٨-١١٠٩

٦٤ – العلي ، محمد مهنا – (١٤٠٧هـ/١٩٨٧م) . الإدارة ودورها في تحديد معالم المستقبل . جدة : الدار السعودية للنشر والتوزيع .

٦٥ – العواجي ، إبراهيم محمد ، تحرير ناصر محمد الصائغ . (١٤٠٦هـ/١٩٨٦م) . "الإبداع في مجال الإدارة المحلية العربية المفاهيم والتطبيق" – الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي ، عمان : المنظمة العربية للعلوم الإدارية . ص ص٩٩٣-١٠٦٧

٦٦ – عيسى ، حسن أحمد . (١٤٠٠هـ/١٩٧٩م) . الإبداع في الفن والعلم . الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب .

٦٧ – الفرا ، فاروق حلمي . (١٤٠٩هـ/١٩٨٨م) . "مؤشرات التجديد في التعليم الثانوي العام في دول الخليج العربية ومشكلاته" – رسالة الخليج العربي ، العدد (٢٧) ، السنة الرابعة ، الرياض : مكتب التربية العربي . ص ص١٢٧-١٤٩ .

٦٨ – الفضلي ، فضل صباح . (١٩٩٠م) . "مراحل العملية التدريبية كمدخل لتقييم فعالية برامج التدريب والتنمية الإدارية" – الإدارة العامة ، العدد الرابع ، المجلد الرابع والثلاثون ، الرياض : معهد الإدارة العامة . ص ص٦٣٧-٦٧٢ .

٦٩ – فهمي ، محمد سيف الدين ومحمود ، حسن عبدالملك _ (١٤١٤هـ/١٩٩٣م) . تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربية . الرياض : مكتب التربية العربي لدول الخليج .

٧٠ - قاسم ، قاسم جميل . (١٩٩٣م) . تطوير أداء القيادات المحلية في الإدارة والحكم المحلي" _ آفاق إقتصادية ، السنة الرابعة عشر ، العدد السادس والخمسون ، أبو ظبي : قسم الدراسات والبحوث ، اتحاد غرف التجارة والصناعة في دولة الإمارات العربية المتحدة . ص ص٣٦-٧٧

٧١ - القاضي ، فؤاد . (١٩٩٦م) . إستخدام قدرات العقل البشري في عملية الابتكار ورقة عمل مقدمة في المؤتمر السنوي السادس بعنوان الإدارة في ظلال التغيير تحرير سعيد يس عامر .

٧٢ - القبلان ، يوسف محمد . (١٤٠٦هـ/١٩٨٦م) . "دور التدريب الإداري في التنمية الإدارية " _ الإدارة العامة ، العدد الخمسون ، الرياض : معهد الإدارة العامة . ص ص١٣٣-١٧٠

٧٣ - القريوتي ، محمد قاسم . (١٤٠٩هـ/١٩٨٩م) . السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية . عمان : مطبعة بنك البتراء .

٧٤ - ليفث ، هارولد . (١٤٠٧هـ/١٩٨٧م) . الإدارة الرائدة بناء الإبداع والتصميم والقيم في المنظمات . ترجمة طايل السعيد شحاتة الكويت : شركة المكتبات الكويتية المحدودة .

٧٥ - محمد ، عمر عثمان . (١٤٠٩هـ/١٩٨٩م) . "سياسة التدريب الإداري في الدول النامية : المعوقات والحلول " _ المجلة العربية للتدريب ، العدد الرابع . ص ص٧٣-١٠٤.

٧٦ - محمود ، إبراهيم . (١٩٨٩م) . "تنمية القيادات الإدارية العليا كإحدى تحديات التسعينات" -ورقة عمل مقدمة في اجتماع القيادات الإدارية العليا لأجهزة ومؤسسات التنمية الإدارية العربية حول سياسات مؤسسات وأجهزة التنمية الإدارية العربية في مواجهة تحديات الإدارة في التسعينات بعمان في الفترة من ١٨-١٩٨٩/١١/٢٠م .

٧٧ - مخامرة ، محسن والدهان ، أميمة . (١٩٨٨م) . "العوامل المؤثرة على الإبداع لدى العاملين في الشركات المساهمة العامة الأردنية - " مجلة دراسات ، العدد الثاني ، المجلد الخامس عشر ، عمان : الجامعة الأردنية . ص ص١٥١-١٧٤ .

٧٨ - مرسي ، محمد منير _ (١٤٠٥هـ/١٩٨٦م). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها . القاهرة : عالم الكتب .

٧٩ - المنصور ، زهير . (١٤٠٥هـ/١٩٨٥م) . مقدمة في منهج الإبداع . الكويت : دار ذات السلاسل .

٨٠ - المنيع ، محمد عبدالله . (١٤٠١هـ/١٩٨١م) . "برامج التدريب التربوي للمديرين في المملكة ودورها في تطوير الإدارة التعليمية " - دراسات مجلة كلية التربية ، العدد الثالث ، جامعة الرياض : مطابع جامعة الرياض . ص ص٢٧١-٢٨٦ .

٨١ - المنيف ، إبراهيم عبدالله . (١٤٠٣هـ/١٩٨٣م). الإدارة المفاهيم الأسس والمهام . بيروت : دار العلوم للطباعة والنشر .

٨٢ - موسى ، عبدالحكيم موسى مبارك . (١٤١٦هـ/١٩٩٥م) . "تقويم برامج مركز الدورات التدريبية بكلية التربية من وجهة نظر مديري المرحلة الابتدائية والمتوسطة والثانوية والموجهين التربويين على مدى ثلاثة أعوام " - مجلة جامعة أم القرى للبحوث العلمية ، العدد الحادي عشر ، السنة التاسعة ، مكة المكرمة : جامعة أم القرى . ص ص١٣٥-١٧٣ .

٨٣ - هاشم ، زكي محمود _ (١٣٩٩هـ/١٩٧٩م) . الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية . ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع .

٨٤ - هامر ، مايكل وشامبي ، جيمس _ إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات "الهندرة" ترجمة شمس الدين عثمان . القاهرة : الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع" .

٨٥ - هلال ، محمد عبدالغني حسن - (١٩٩٧م) . مهارات التفكير الابتكاري . القاهرة : مركز تطوير الإداء والتنمية .

٨٦ – الهواري ، سيد . (١٩٩٦م) . مابعد المدير الفعال ؟! القائد التحويلي . مكتبة عين شمس .

٨٧ – هوب ، كيمب رونالد . (١٤٠٩هـ/١٩٨٨م) . "ضرورة الإصلاح الإداري في الدول النامية " _ الإدارة العامة ، ترجمة محمد نجيب ، السنة الثامنة والعشرين ، العدد الستون ، الرياض : معهد الإدارة العامة . ص ص٦٧-٧٧ .

٨٨ – الهيجان ، عبدالرحمن أحمد . (١٤١٦هـ/١٩٩٥م) . "كيف نوظف التدريب من أجل تنمية الإبداع في المنظمات ؟" _ المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب ، العدد(٢٠) ، المجلد العاشر ، الرياض : المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب ، ص ص٢٦٣-٣٠٧ .

٨٩ – الهيجان ، عبدالرحمن أحمد . (١٤٢٠هـ/١٩٩٩م) . "معوقات الإبداع في المنظمات السعودية " _ الإدارة العامة ، العدد الأول ، المجلد التاسع والثلاثون ، الرياض : معهد الإدارة العامة . ص ص١-٦٩

٩٠ – وزارة التخطيط بالمملكة العربية السعودية _ (١٤١٥هـ/١٤٢٠هـ) (١٩٩٥م-٢٠٠٠) . خطة التنمية السادسة .

٩١ – ياغي ، محمد عبد الفتاح _ (١٤٠٦هـ/١٩٨٦م) . التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق .

92 - Amabile , Teresa and others . (1996) . "Assessing The work Environment for Creativiy " . Academy of mangement Journal , volume 39 , Number 5 , ABI / INFORM ,P . P .1154-1184 .

93 – Burstiner , irving . (1973) . " Creativity Training : management Tool For high school department chairmen " – The Journal of experimental education , volume 41 , Number 4 , Heldref publications . http : //www . heldref . org/ p . p 17- 19 .

94 – Cooper , Juettr . (1998) . "Amultidimensional approach to the adoption of innovation " – management Decision ,volume 36, Number 8 , MCB . UNIVERSITY Press , london , p . p 493-502 .

95 – Damanpour , Fariborz . (1987) . "The Adoption of Technological , Administrative , and Ancillary innovations : Impact of Organizational Factors " – Journal of management , volume 13 , Number 4 , p . p 675-688.

96 – De Bono , Edward . (1971) . Lateral thin king for management . Loudon : Pengun Books .

97 – Ekvall , Goran .(1996) "Organizational climate for Creativity and Innovation" – European Journal of work and Organizational Psychology , volume 5 , Number 1 , Taylor and Francis group , London , p .p 105-123 .

98 – Garavan , Thomas and Deegan , Joe . (1995) . "Discontinuous change in organizations . Using training and development interventions to develop creativity " – Industrial and commercial Training , Volume 27 , Number 11 , MCB UNIVERSITY Press , London , p . p 18-25 .

99 – Haynes , Eddy A . and Licata , JosephW . (1995) . "Creative insubordination of school principals and the legitimacy of the Justifiable " – Journal of Educational Administration , volume 33 , Number 4 , MCB university Press , London , p . p 21 – 35 .

100 – Jalan , Amitabh and Kleiner , Brian . (1995) . "New developments in developing creativity " – Journal of managerial psychology , volume 10 , Number 8 , p .p 20-23 .

101 – Kay , carol and others . (1998) . "Growing an innovative work force: a new approach to education and training " – Education + Training, volume 40 , Number 617 , p .p 267 – 275 .

102 – King , stephen . (1995) . "managing creativity and learning " – management Development Keview , volume 8 , Number 5 , p . p 32-34 .

103 – Kondo , yoshio . (1996) . "Are Creative ability and work standardization in contradictory relationship ? " – Training for Quality , volume 4 ,Number 3,MCB UNIVERSITY Press , London , p . p 35 – 39 .

104 – Lofy , Mary M . (1998) . "The impact of emotion on creativity in organizations " – Empowerment in Organizations , volume 6 , Number 1 , MCB UNIVERSITY Press , London , p . p .5-12 .

105 – Majaro , Simon . (1988) . The Creative Gap : Managing Ideas for Profit . UK : Longman .

106 - Mcfadzean , Elspeth . (1998) . "Enhancing Creative thinking within organisations " – management Decision, volume 36 , Number 5 , MCB UNIVERSITY Press , London , P . p 309-315 .

107 – Norris , cynthia and others . (1996 L1997) . "Developing Creative Leaders For Empowered schools " – National Forum of educational Administration and supervision journal , Volume 14 , Number 1 , http : //www . national forum . com / index , p .p 14-28 .

108 – Roffe , lan . (1998) . "Strategic Planning for the development of atraining innovation" – Journal of European Industnial Training , Volume 22,Number 2, MCB UNIVERSITY Press , London , p . p .57-65 .

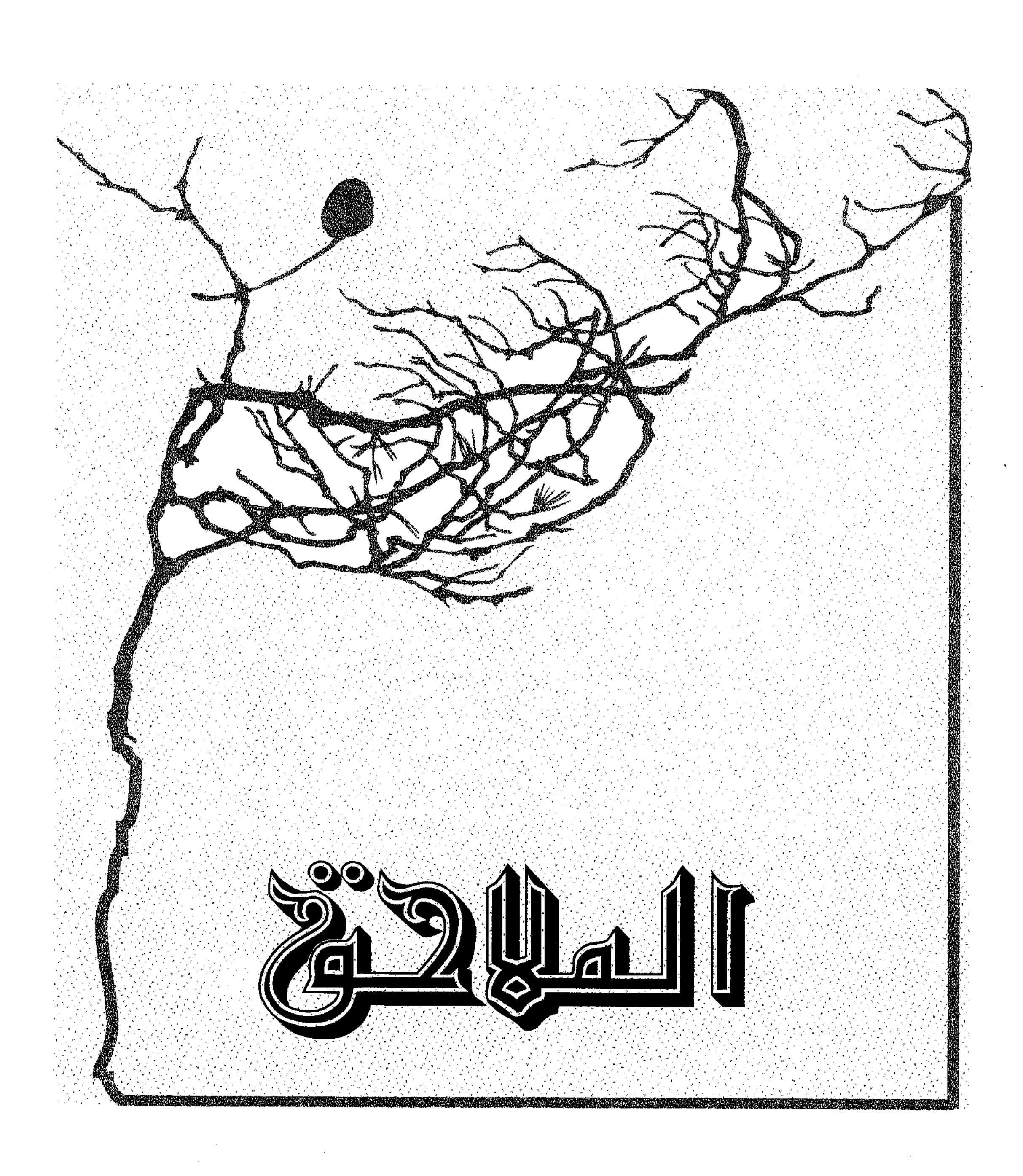
109 – Scott , Susanneg .(1994)."Determinants of innovative Behavior : Apath Model of individual innovation in the workplace " – Academy of management Journal,Volume 37,Number 3 , ABI/Inform , p . p . 580-607.

110 – Smolensky , Elizabeth and Kleiner , Brian . (1995) . "How to train people to think mor Creatively " – management Development Review , Volume 8 , Number 6 , p .p 28-33 .

111 – Smyth , Leof . and Der Veget , rein . (1993).“ Innovation in schools : some dilemmas of implementation “ – Educational management and administration , Volume 21 , Number 2 , p .p 115-122.

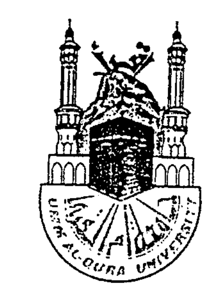
112 – Vandenberghe , Roland . (1995) . “Creative management of a school Amatter of vision and daily interventions “ – Journal of Educational Administration , Volume 33 , Number 2 , MCB UNIVERSITY Press , London , p . p 31-51 .

113 – Wallac , Milk . (1988) . “Innovation for all : Management development in small primary school “ – Educational management and administration , Volume , Number , p . p .15-24 .


الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

بة السعودية
التعليم العالى
جامعة أم القرى



الرقم :..................
التاريخ : ١٣/٨/١٤١٩هـ
المشفوعات :..................

سعادة / مديرة مكتب الاشراف التربوى
بالرئاسة العامة لتعليم البنات بمكة المكرمة سلمها الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نفيد سعادتكم ان الاستاذة / سناء محمد عبدالقادر فقيه احدى طالبات قسم الادارة التربوية والتخطيط بجامعة ام القرى لمرحلة الماجستير وهى الان فى مرحلة كتابة الرسالة وتحتاج الى جمع معلومات عن برامج التنمية الادارية للقيادات التربوية وانتم خير عون لطالبات العلم .

نامل من سعادتكم تعميد من يلزم بتزويدها بالمعلومات اللازمة لموضوعها .

شاكرين ومقدرين حسن تجاوبكم وتعاونكم

وكيلة
قسم الادارة التربوية والتخطيط
١٣/٨/١٤١٩هـ
د. عواطف بنت زيني خيـاط

١٩٠

Umm AL - Qura University
Makkah Al Mukarramah P.O. Box 715
Cable Gameat Umm Al - Qura, Makkah
Telex 540026 Jammka SJ
Faxemely 5564560
Tel - 02 - 5574644 (10 Lines)

جامعة ام القرى
مكة المكرمة ص.ب : ٧١٥
برقيا : جامعة ام القرى مكة
تلكس عربي ٥٤٠٠٤١ م. ك جامعة
فاكسميلي : ٥٥٦٤٥٦٠
تليفون : ٠٢-٥٥٧٤٦٤٤ (١٠ خطوط)

عاشرا

البرامج التدريبية في مجال الادارة المدرسية

قـــال رســول الله صــلى الله عليــه وسلــم:

{ كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته }

(متفق عليه)

١- برنامج تنمية المهارات الفنية والادارية للجهاز الاشرافي (مديرات ومساعدات لجميع المراحل) .

٢- برنامج الادارة المدرسية للمديرات والمساعدات المستجدات .

٣- برنامج تنمية مهارات الكاتبات .

رئيسة شعبة التدريب التربوي

مديرة الإشرافات التربوية

شادية محمد باشماخ

برنامج

تنمية المهارات الفنية والادارية للجهاز الاشرافي
(مديرات ومساعدات لجميع المراحل)

اعداد

د. / حسن أبو بكر فريد العولقي

قسم التربية / كلية التربية - جامعة الملك سعود

(برنامج تنمية المهارات الفنية والادارية للجهاز الاشرافي)
(مديرات ومساعدات لجميع المراحل)

أولا : الأهداف العامة للبرنامج :

١ – تزويد مديرات المدارس ومساعداتهن في التعليم العام بالمعارف والمهارات والاتجاهات ، تحسين الأداء في العمل بطريقة فعالة .

٢ – تعزيز الانتماء لمهنة الادارة المدرسية .

ثانيا : الأهداف التفصيلية :

١ –الاشراف على شئون الطالبات .

٢ –الاشراف على التنظيم المدرسي وشئونه الادارية .

٣ –الاهتمام بالمجتمع المحلي للمدرسة .

٤ –متابعة مهام ومسئوليات المشرفة الاجتماعية ورائدة الفصل ، والتعاون مع المشرفات بمختلف التخصصات .

٥ –كيفية التعامل والتعاون مع المجتمع المدرسي .

٦ –الاشراف على الشئون المالية .

٧ –متابعة مهام ومسئوليات المعلمة التعليمية والادارية .

٨ –متابعة مهام ومسئوليات الهيئة الادارية والمالية المتمثلة في :-

أ- المراقبة

ب- الكاتبة

ج- الناسخة

د- مأمورة الصرف

هـ- أمينة المستودع

و- أمينة المكتبة

ز- محضرة المعمل

٩ – متابعة الأمور التالية :

أ- غرفة الصف   ب- غرفة المعلمات

المحتوى العام للبرنامج التدريبي:

الدرس الأول – الخطوات الأولى لنمو التعليم في المملكة العربية السعودية

الدرس الثاني – المفهوم العلمي للادارة .

الدرس الثالث – الادارة التربوية .

الدرس الرابع – النظرية في الادارة التربوية .

الدرس الخامس – الادارة المدرسية .

الدرس السادس – الادارة المدرسية في المملكة العربية السعودية .

الدرس السابع – واقع الادارة المدرسية في المملكة ودول الخليج العربي .

الدرس الثامن – الشبكة الادارية .

الدرس التاسع – معالجة المشكلات الادارية .

الدرس العاشر – قضايا تربوية .

الدرس الحادي عشر – التوجيه والارشاد الطلابي .

الدرس الثاني عشر – موضوعات مختارة .

الدرس الثالث عشر – " دليل العمل المدرسي" وواقع الممارسات اليومية .

الدرس الرابع عشر – لقاء مفتوح مع بعض المسئولات ذوات الصلة .

الدرس الخامس عشر – مراجعة + الاختبار النهائي + تعبئة نماذج تقييم الدورة .

موضوعات تدريبية مفصلة :-

هذه موضوعات يمكن مناقشتها ودراستها باستخدام الوسائل والطرق والأساليب السابقة:-

-الاستعداد للعام الدراسي الجديد وتسجيل الطالبات .

-الخطة المدرسية .

-المعلمة الجديدة .

-المباشرة في بداية العام الدراسي وفي بداية الفصل الثاني وبعد الاجازات .

-الاختبارات الشهرية والنهائية .

-خطط المواد الدراسية .

-دفتر تحضير الدروس .

-الزيارات الصفية .

-المشرفات التربويات للمواد .

-المشرفة الادارية .

-مسئوليات المديرة .

-مسئوليات المساعدة .

-مسئوليات المعلمة .

-مسئوليات الكاتبة .

-مسئوليات الناسخة .

-مسئوليات مأمورة الصف .

-مسئوليات أمينة المستودع .

-مسئوليات أمينة المكتبة .

-مسئوليات محضرة المعمل .

-مسئوليات المستخدمين والمستخدمات .

-شروط تسجيل الطالبات .

-شروط تسجيل الطالبات لمرحلة ما فوق الابتدائي .

-الاشراف على أداء الصلاة .

-الاشراف على توزيع الطالبات على الفصول .

-توزيع الكتب المدرسية .

-كيفية التعرف على مستوى التحصيل الدراسي للطالبات وشئونهن العامة .

-الانشطة المنهجية واللامنهجية .

-الاجتماع بالموظفات مع بداية كل عام دراسي والاجتماعات الدورية .

-توزيع الأعمال الادارية .

-توزيع العمل التعليمي على المعلمات .

-تفويض الصلاحيات .

-جداول الدروس الأسبوعية والجدل العام وجدول الانتظار .

-الأنشطة التربوية .

-المبنى وصيانته ومرافقة وأثاثه وتجهيزاته ...الخ .

-المقصف المدرسي .

-التعاميم وكيفية التعامل معها .

-العلاقة بين البيت والمدرسة .

-العلاقة بين المديرة والمساعدة .

-طبيعة العلاقة بالمعلمة .

-تقييم المعلمة .

-بطاقة تقويم الأداء الوظيفي .

-مصادر تقويم المعلمة .

-العلاقة بمشرفة التربية الاجتماعية .

- العلاقة بالمشرفة الاجتماعية .

-العلاقة برائدة الفصل .

-العلاقة بالمجتمع المدرسي .

-كتابة التقارير .

-تنظيم السجلات المدرسية والملفات التابعة لها .

-سجلات مديرة المدرسة .

-نماذج مكاتبات مديرة المدرسة .

-نماذج مطبوعات تتعلق بمكاتب المدرسة مع ادارة التعليم ومكتب الاشراف التربوي.

-نماذج مطبوعات تتعلق بالطالبات وأولياء أمورهن .

-غرف الصف .

-غرف المعلمات .

-المرافق المدرسية .

-موضوعات أخرى .

ثانيا : مشكلات أولياء أمور الطالبات :

١-قلة التعاون بين البيت والمدرسة.　　　　٢- مشكلات أسرية .

٣-صعوبة الاتصال بأولياء الأمور .

٤-عدم التطعيم الوقائي والعلاجي المطلوب في الأوقات المحددة .

ثالثا : مشكلات الهيئة التعليمية .

١-كثرة نصاب المعلمة من الحصص الأسبوعية .

٢-كثرة الاجازات الاضطرارية والمرضية خاصة اجازات الأمومة .

٣-الضعف العام في مستوى المعلمات العلمي والمهني .

٤-بعد المسافة بين سكن المعلمات والمدرسة وقلة وسائل النقل .

٥-قلة عدد المعلمات بالمدرسة خاصة في المناطق النائية .

٦-عدم الإقبال على البرامج التدريبية التي تعقد للمعلمات .

٧-قلة التخصص في المرحلة الابتدائية .

٨-مشكلة توزيع الجدول المدرسي بين المعلمات في بداية العام الدراسي .

٩-غياب بعض المعلمات عن المدرسة لأسباب غير مقنعة لادارة المدرسة .

١٠-عدم اكتمال النصاب من المعلمات في بداية العام الدراسي .

١١-مشكلة عدم اهتمام كثير من المعلمات بالتحضير ودفاتره .

١٢-قلة التعاون بين المعلمات ، وتهرب البعض من التدريس في الصفوف الأولى — وعدم وجود معلمة احتياطية وعدم وجود حوافز تشجيعية .

١٣-تمنع بعض المعلمات من المساهمة في النشاطات التربوية .

١٤-مشكلة أطفال المعلمات وعدم وجود حضانة لهم .

رابعا: مشكلات المباني المدرسية .

١-عدم توفر الشروط المطلوبة في المباني المستأجرة لتكون بنايات مناسبة للمدارس .

٢-عدم وجود كهرباء أو قلة الاضاءة　　　　٣-عدم وجود حدائق أو ساحات للفسح .

٤-عدم وجود شبكة المياه ، وقلة التكييف والتهوية .

٥-عدم اعتماد المواصفات العلمية في تصميم البناية المدرسية .

٦-مشكلة صيانة البناية المدرسية أثناء الدراسة .

٧-كثرة الضوضاء لقرب المدرسة من الشارع العام .

خامسا : مشكلات الوسائل التعليمية والتجهيزات المدرسية .

١-قلة الوسائل التعليمية في المدارس .

٢-عدم وجود مختصة في الوسائل التعليمية في أغلب المدارس .

٣-عدم توفر التجهيزات المدرسية اللازمة .

٤-قلة معرفة المعلمات باستخدام الوسائل التعليمية .

٥-قدم بعض الوسائل التعليمية وعدم صلاحيتها للاستعمال .

٦-عدم توفر متطلبات التشغيل كالتوصيلات الكهربائية .

٧-عدم وجود صيانة دائمة للأجهزة ، وعدم الاستفادة من التالف منها .

٨-عدم وجود المختبرات وخاصة مختبر اللغة الانجليزية .

٩-عدم شمول الوسائل كافة المناهج التعليمية .

سادسا : مشكلة الاختبارات .

١-عدم وجود آلة لطباعة أسئلة الاختبارات .

٢-غياب بعض الطالبات عن الاختبارات أو تأخرهن عن وقت البداية .

٣-درجات أعمال السنة لاتتناسب ونتائج الاختبار النهائي .

٤-خوف الطالبات من الاختبارات .

٥-قصر الزمن المخصص للاختبارات .

٦-عدم المام كثير من المعلمات بأساليب وضع الأسئلة .

٧-قلة مستلزمات الاختبارات .

٨-عدم وضوح الأسئلة ، وكثرة الاختبارات الشهرية .

سابعا : مشكلات الكتب والمناهج الدراسية .

١-تأخر وصول الكتب المدرسية في بداية العام الدراسي .

٢-طول بعض المناهج .

٣-وجود كثير من الأخطاء المطبعية في بعض الكتب وسوء الطباعة .

٤-عدم ملاءمة بعض الموضوعات للمرحلة .

٥-مشاكل أخرى تتعلق بالكتب والمناهج الدراسية .

ثامنا : مشكلات الشئون الادارية والمالية من حيث الصلاحية الممنوحة للمديرة .

١-قلة الصلاحيات الممنوحة للمديرة .

٢-قلة المخصصات المالية للأنشطة المختلفة في المدرسة .

٣-قلة عدد الاداريات في المدرسة .

٤-كثرة الأساليب الروتينية التي تؤثر على العمل في المدرسة .

٥-عدم تلبية طلبات المدرسة في حينها .

٦-عدم استشارة مديرة المدرسية في شئون مدرستها .

٧-صعوبة التقيد بقوانين الصرف .

تاسعا : مشكلات المستخدمين والمستخدمات .

١-قلة عدد المستخدمات وكبر سنهن أحيانا .

٢-قلة الياقة الصحية لدى بعض المستخدمات .

٣-معظمهن من الأميات ومرتباتهن متدنية ، وبعد سكنهن عن المدرسة .

٤-كثرة المشاكل والمناقشة بين المستخدمات وكثرة غيابهن .

عاشرا : مشكلات أخرى ذكرتها المديرات .

١-عدم مد المدرسة بالهاتف .

٢-عدم فصل المدرسة الابتدائية عن المتوسطة .

٣-تأخر وصول البريد الخاص بالمدرسة .

٤-قلة زيارة الفرق الطبية للمدرسة .

٥-مشكلات أخرى لم تذكر من قبل .

٦-مشكلات محلية من واقع البيئة .

ملاحظات هامة جدا حول الموضوعات والمشكلات التدريبية

- عند مناقشة الموضوعات والمشكلات التدريبية باستخدام الوسائل والطرق والأساليب السالفة ذكرها ، يجب على منفذة البرنامج (المدربة) والملتحقات بالبرنامج (المتدربات) الالتزام بما يلي :-

١-استخدام "دليل العمل المدرسي"الصادر عن شعبة "التعليم العام" الادارة المدرسية للاشراف التربوي بالرئاسة العامة لتعليم البنات باعتباره المرجع الرسمي بما يحتويه من أنظمة وتعليمات ، وتحديد المسئوليات .

٢-الرجوع للتعاميم الصادرة عن الرئاسة بأجهزتها المختلفة سواء التي ذكرت في "دليل العمل المدرسي" والتي لم تذكر ، وما استجد من تعاميم .

٣-مشاركة المتدربات في هذا البرنامج ذو أهمية كبيرة لكون كل واحدة منهن تمثل شخصية مميزة وخبرة فريدة ، وبالتالي فتبادل الخبرات ووجهات النظر حول المواضيع السابقة أوغيرها فيه أثراء كبير لهذا البرنامج وللمشاركات فيه .

٤-الرجوع الى المراجع المدونة في نهاية كل درس ذى صلة بالموضوعات التدريبية .

٥-ذكر أمثلة حية واقعية مرت بالمتدربة وطريقة التعامل معها .

٦-الاستخدام الأمثل لعامل الوقت : يجب ألا يعطى لأي مشكلة أكثر من (٥-١٠) دقائق ألا في حالات الضرورة .

٧-الموضوعات والمشكلات التدريبية عبارة عن كبسولات مركزة تعطي أوتقدم في جرعات تتخلصها موضوع الدرس (بدايته - منتصفه - آخره) ومحتواها يتناسب مع موضوع الدرس إن أمكن .

٨-الرجوع الى المراجع المدونة في نهاية كل درس ذى صلة بالمشكلات التدريبية .

٩-موضوعات ومشكلات المناقشة التي تتضمنها الدروس تطرحها المدربة بمشاركة المتدربات أثناء المحاضرة .

تعارف وتوجيه وارشاد

- في النصف ساعة الأولى من الفترة الأولى ، في الدرس الأول ،في اليوم الأول من الدروة ، يجب أن يكون ما يأتي .

– التعارف : حيث تعرف كل متدربة نفسها ، ثم تعرف المدربة نفسها بالمتدربات .
– توزع حقيبة البرنامج التدريبية على المتدربات ، على أن تحتوي على برنامج الدورة + المادة العلمية .
– تعريف المتدربات بأهداف البرنامج ومدته ومحتواه .
– توجيه المتدربات الى الاطلاع على عناصر وخطوات تنفيذ البرنامج التدريبي .
– ارشاد المتدربات الى آلية تنفيذ الدروس واللقاءات والأنشطة اليومية .
– اتاحة الفرصة في بداية الفترة الأولى من الدرس الثاني لمن لديها سؤال عن البرنامج (بعد قراءته بتمعن في البيت)،على أن تقدم كل متدربة بعد أن تم اطلاعها على البرنامج ، موضوع أومشكلة أو أكثر ، حسب ما تراه المدربة ، وبناء على عدد المتدربات ، حتى يتم تحديد وحصر الموضوعات والمشاكل ، وبالتالي جدولتها لتستعرض في الدروس القادمة (بعد الدرس الرابع) .

الجدول الزمني

اليوم الأول

الدرس الأول

....

الخطوات الأولى لنمو التعليم في العهد السعودي

الجزء الأول : الفترة الأولى (ساعتان)

التعليم الأهلي :

- المدرسة الصولتية (١٢٩١هـ)
- المدرسة الفخرية العثمانية (١٢٩٨هـ)
- مدارس الفلاح (١٣٢٣هـ)
- مدرسة النجاح الليلية (١٣٥٠هـ)
- دار الحديث (١٣٥٣هـ)
- مدرسة دار العلوم الدينية (١٣٥٣هـ) وغيرها من المدارس الأهلية .
- دخول الملك عبدالعزيز الى مكة المكرمة ، واهتمامه بالتعليم الأهلي .

التعليم الحكومي:

- انشاء مديرية المعارف (١٣٤٤هـ- ١٣٧٣هـ) كبذرة أولى لوضع نظام تعليم في المملكة العربية السعودية .
- المعهد العلمي السعودي (١٣٤٥هـ)
- مدرسة تحضير البعثات (١٣٥٥هـ)
- انشاء وزارة المعارف .

تعليم البنات :

١- مرحلة الكتاتيب (كتاب السيدة أشية) و(كتاب الشامية) و (المدرسة الصولتية) و (كتاب فاطمة البغدادية) بمكة المكرمة ، وفي المدينة المنورة (مدرسة النور والنجاح) و (المدرسة الفخرية) .

٢- المدارس شبه النظامية : وهي تطوير لبعض الكتاتيب لتصبح مدارس أهلية ومن أشهرها (مدرسة البنات الأهلية بمكة عام ١٣٦٢هـ) و(مدرسة الفتاة الأهلية عام ١٣٦٧هـ) و(مدرسة الزهراء للبنات عام ١٣٧٨هـ) .

٣- المدرسة الأهلية المنظمة : (مدارس دار الحنان بجده عام ١٣٧٥هـ) تحت اشـراف حـرم الملك فيصل بن عبدالعزيز .

٤- تأسيس تعليم البنات الرسمي بالمرسوم الملكي المـؤرخ فـي ١٣٧٩/٤/٢٠هـ ، وقـام جهازها فعليا عام ١٣٨٠هـ .

موضوعات المناقشة :

- نمو التعليم قبل وأثناء العهد السعودي .
- نماذج لكتاتيب ومدارس أهلية مؤثرة في تاريخ المملكة .
- نماذج لكتاتيب ومدارس أهلية في المنطقة التعليمية .
- موضوعات أخرى تستحق المناقشة كما تراها المدربة والمتدربات .

مشكلات المناقشة :

- صعوبة تواجه التعليم في المملكة .

[illegible]

- استعراض الخطوط العامة للدرس من قبل المدربة .
- نقاش مفتوح .
- حلقات نقاش صغيرة ، كل حلقة تتكفل بموضوع أومشكلة ، ثم تستعرض مقررة كـل حلقة موجزا لما تم الوصول اليه .

استـراحـة :

(١٠ دقائـــق) .

الجزء الثاني : الفترة الثانية (ساعتان).

هيكل النظام التعليمي في المملكة العربية السعودية .

يتكون النظام التعليمي في المملكة من ثلاثة مستويات رئيسية يسبقها "رياض الأطفال" ومدتها ثلاث سنوات ،(انظري شكل (١) السلم التعليمي في المملكة العربية السعودية)،يحبذ عرض هذا الشكل على جهاز العرض للشرائح الشفافة ، أو توزيع نموذج منه على المتدربات للملاحظة والمناقشة ، خطة التنمية الخامسه ص ٣٠٧).

- سياسة التعليم في المملكة : "اللجنة العليا لسياسة التعليم "
- المؤسسات التعليمية الرسمية :
- وزارة المعارف (١٣٧٣هـ) .
- الرئاسة العامة لتعليم البنات (١٣٨٠هـ)
- المؤسسات العامة للتعليم الفني والتدريب المهني (١٤٠٠هـ)
- وزارة التعليم العالي (١٣٩٥هـ)
- الخطط الخمسية : خطة التنمية الخامسة .

موضوعات المناقشة :

- السلم التعليمي : نقد وتحليل .
- العلاقة بين اللجنة العليا لسياسة التعليم وسياسة التعليم في المملكة ، والمؤسسات التعنيمية الرسمية .
- الرئاسة العامة لتعليم البنات : ماضيها ، حاضرها ، مستقبلها .
- موضوعات أخرى .

مشكلات المناقشة :

- معوقات تواجه التعليم العام كما ذكرت في الخطط الخمسية .

الأسلوب :

- استعراض الخطط العامة للدرس من قبل المدربة .
- نقاش مفتوح .
- حلقات نقاش صغيرة .
- عرض شرائح أو توزيع نماذج للسلم التعليمي وللهياكل الادارية للمؤسسات التعليمية الرسمية .

مراجع الدرس الأول:

-حسن أبو بكر العولقي ، ومحمد عثمان كشميري ، ومحمد عيد ديراني ، تنمية المهارات القيادية لدى مديري وموجهي المدارس ، مركز خدمة المجتمع والتعليم المستمر بالتعاون مع قسم التربية ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود الرياض ص (٤-٢٥) .

-بدايات تعليم البنات في المملكة وأساسه التشريعي ، الرياض : دار اليمامة للنشر والتوزيع ، ع ٨٧١٦ الثلاثاء ١٤١٢/١١/٣هـ - ١٩٩٢/٥/٥م ، ص ٩ .

-المملكة العربية السعودية ، وزارة التخطيط ، خطة التنمية الخامسة : ١٤١٠هـ-١٤١٥هـ ، الفصل الثاني عشر ،الموارد البشرية ص ٣٠٣-٣١٣، وص ٣١٧-٣١٨ .

اليـــوم الثانـي

الدرس الثاني

المفهوم العلمي للادارة

....

الجزء الأول : الفترة الأولى (ساعتان)

- المنظمات كصفة مميزة لمجتمعات القرن العشرين :المدارس ،المستشـــفيات ،الجمعيات الخيرية ....الخ .
- المنظمات الخاصة والعامة (الحكومية) .
- الدولة كمجموعة منظمات .
- المنظمات المحلية والاقليمية والقارية والدولية .
- المنظمات المتعددة الجنسيات .
- مفهوم الادارة .
- ماهية الادارة .
- ابعاد الادارة :-

١- ادارة الافكار والمفاهيم والابداع .. ويتحقق ذلك بالمعرفة الادارية.

٢- ادارة الأشياء من أموال ومعدات وأوراق وتحقق ذلـــك بالمـــهارات الادارية .

٣- ادارة العاملين ويتحقق ذلك بالسلوك الاداري .

موضوعات المناقشة :

- طبيعة المنظمات وأنواعها .
- أمثلة للمنظمات المحلية والوطنية والاقليميـــة والقارية والدولية والمتعددة الجنسية .

مشكلات المناقشة :

- معوقات تواجه المنظمات .
- معوقات تواجه مدرستك .

الأسلوب:

- استعراض الخطوط العامة للدرس من قبل المدربة .
- نقاش مفتوح .
- حلقات نقاش صغيرة .

إستراحة :

(١٠ دقائـــق)

الجزء الثاني :الفترة الثانية (ساعتان)

- مجالات الادارة ووظائفها :

المجالات الرئيسية : ١-الادارة العامة. ٢-ادارة الأعمال.

٣- ادارة المنظمات الخاصة التي لا تسعى الى الربح .

وظائف الادارة :

١-التخطيط : تعيين واقرار الخطط والاستراتيجيات والبرامج والسياسيات والاجـــراءات والمعايير لانجاز أهداف المنظمة .

٢-التنظيم : تنمية هيكل أو أطار اداري مناسب للمنظمة يسهل انجازا ناجحـــا للأهـــداف المحددة سابقا (الخطط والاستراتيجيات والبرامج ...الخ).

٣-التوجيه : تحفيز وحث منسوبي المنظمة ليباشروا تأدية العمل المطلوب طبقـا للأهداف والخطط والاستراتجيات السابقة .

٤-الرقابة : التأكد من أن العمل يأخذ مجراه طبقا للأهداف والخطط التي ســبق ذكرها ، وفي حدود أطار المنظمة .

موضوعات للمناقشة :

-المجالات الرئيسية للادارة ونماذج لها محليا وعربيا وعالميا .

-الرئاسة العامة ، ادارة التعليم ، مدرستك .

-أمثلة لاستخدام الوظائف الادارية في المدرسة .

مشكلات للمناقشة :

-الأسباب التي تؤدي الى عدم تحقيق أهداف مدرستك .

-فشل اعداد وتنفيذ الخطط التربوية .

الأســلــوب :

- استعراض الخطوط العامة للدرس من قبل المدربة .

- نقاش مفتوح . -حلقات نقاش صغيرة .

-مباراة بين مجموعتين لتحديد مجال عدد من المنظمات .

مراجع الدرس الثاني :

حسن العولقي وآخرون ، مصدر سابق ، ص ٣٥-٤١ .

اليوم الثالث

الدرس الثالث

الادارة التربوية

....

الجزء الأول : الفترة الأولى (ساعتان)

-علم الادارة التربوية .

-تطور علم الادارة التربوية :

١-مرحلة الفكر التنظيمي التقليدي .

٢-مرحلة العلاقات الانسانية .

٣- مرحلة المنهج السلوكي .

-مفهوم الادارة التربوية والاتجاهات المعاصرة .

-أبرز الاتجاهات المعاصرة في الادارة التربوية .

-الملامح الأساسية اللازمة للتنمية الادارية .

-المقومات والشروط للتنمية الادارية .

موضوعات للمناقشة :

- علم الادارة التربوية ومراحل تطوره .
- التنمية الادارية في المملكة ووسائل تحقيقها (الابتعاث،معهد الادارة ،الجامعات ...الخ)
- الرئاسة العامة (الادارة العامة للتطوير الاداري ودورها في اعداد القيادات الادارية النسائية التربوية)
- القائد التربوي والاداري التربوي .

مشكلات للمناقشة :

- معوقات التنمية الادارية .

-اختيار واعداد القيادات الادارية النسائية في المملكة .

-التنمية الذاتية لمديرة المدرسة .

الأسلوب :

-استعراض الخطوط العامة للدرس من قبل المدربة .

- نقاش مفتوح .
- حلقات نقاش صغيرة .

الموضوعات التدريبية :

تتاح الفرصة في الدرس الثالث والدروس المتبقية لمتدربة أو أكثر لاستعراض وتقديم موضوع من الموضوعات التدريبية المحددة سابقا ، والمأخوذة من (دليل العمل المدرسي) لمدة لا تتجاوز (٥-١٠دقائق) بالاعتماد على (دليل العمل المدرسي) وما استجد حول الموضوع من توجيهات أو تعميمات . وتلزم المتدربة بنقد وتحليل (الموضوع) من واقع التطبيق اليومي والعملي في المدرسة . وتتاح الفرصة للمتدربات بابداء ملاحظاتهن لمدة لا تتجاوز خمس دقائق ، ويتم ذلك عن طريق جدول زمني يتم تحديده وتوزيعه على المتدربات .

المشكلات التدريبية :

تتاح الفرصة في هذا الدرس وما تبقي من دروس لمتدربة أو أكثر باستعراض وتقديم مشكلة من المشاكل التدريبية المحددة سابقا بما يتفق وواقع مدارس البنات لمدة لا تتجاوز (٥-١٠ دقائق) وتتاح الفرصة للمتدربات للمشاركة بابداء وجهات نظرهن لمدة لا تزيد عن خمس دقائق ويتم ذلك عن طريق جدول زمني يتم تحديده وتوزيعه على المتدربات .

استراحة :

١٠ دقائق .

الجزء الثاني : الفترة الثانية :ساعتان.

-نظام الادارة التربوية (أنظري الشكل المرفق:نظام الادارة التعليمية) - المستويات المختلفة للادارة التربوية .

-أبعاد العملية الادارية (أنظري الشكل المرفق) .

-الوظائف أو العمليات الادارية (أنظري الشكل المرفق)

-العلاقة بين الادارة التربوية والنظم الأم :

أ- الادارة العامة ب- السلطة (مركز صنع القرار)

ج- النظام الاجتماعي ،الاقتصادي ،الثقافي ، الحضاري ...الخ .

(أنظري الشكل المرفق :نموذج العلاقة بين الادارة التعليمية والنظم الأم)

موضوعات للمناقشة :

-الشكل الخاص بنظام الادارة .

-الشكل الخاص بأبعاد العملية الادارية .

-الشكل الخاص بالعلاقة بين الادارة التعليمية والنظم الأم .

-المقترحات الخاصة بتطوير الادارة التربوية بدول الخليج العربي .

مشكلات المناقشة :

-معوقات تتعلق " بالمدخلات (أ)

-معوقات تتعلق بالعملية الادارية (ب)

الأسلوب :-

-استعراض الخطوط العامة للدرس من قبل المدربة .

- نقاش مفتوح .
- حلقات نقاش صغيرة .

- استخدام جهاز عرض الشرائح للأشكال الثلاثة أوتوزيعها .

موضوعات تدريبية :

(بناء على الجدول الزمني) (كبسولات مركزة)

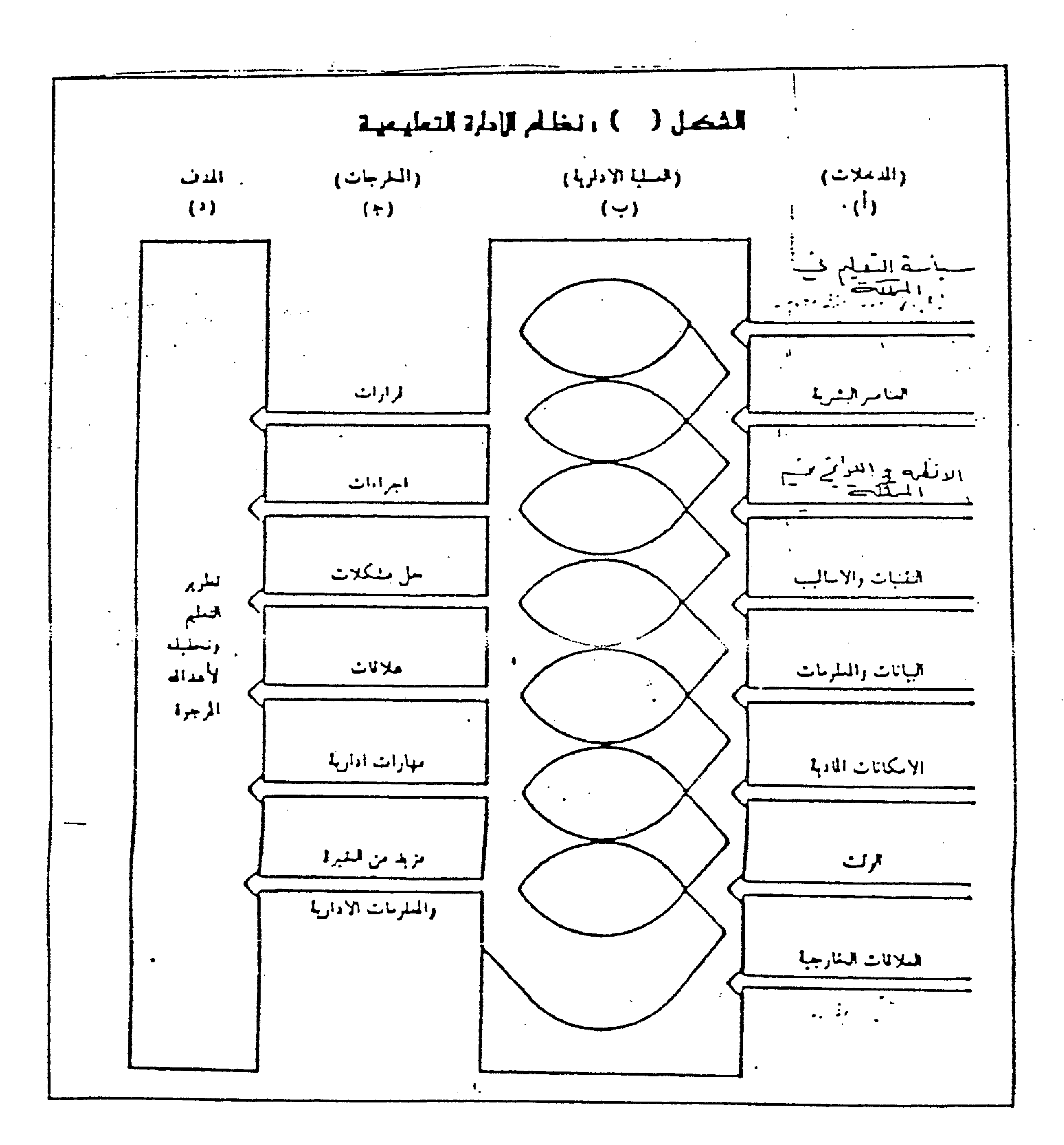
مشكلات تدريبية :

(بناء على الجدول الزمني) (كبسولات مركزة)

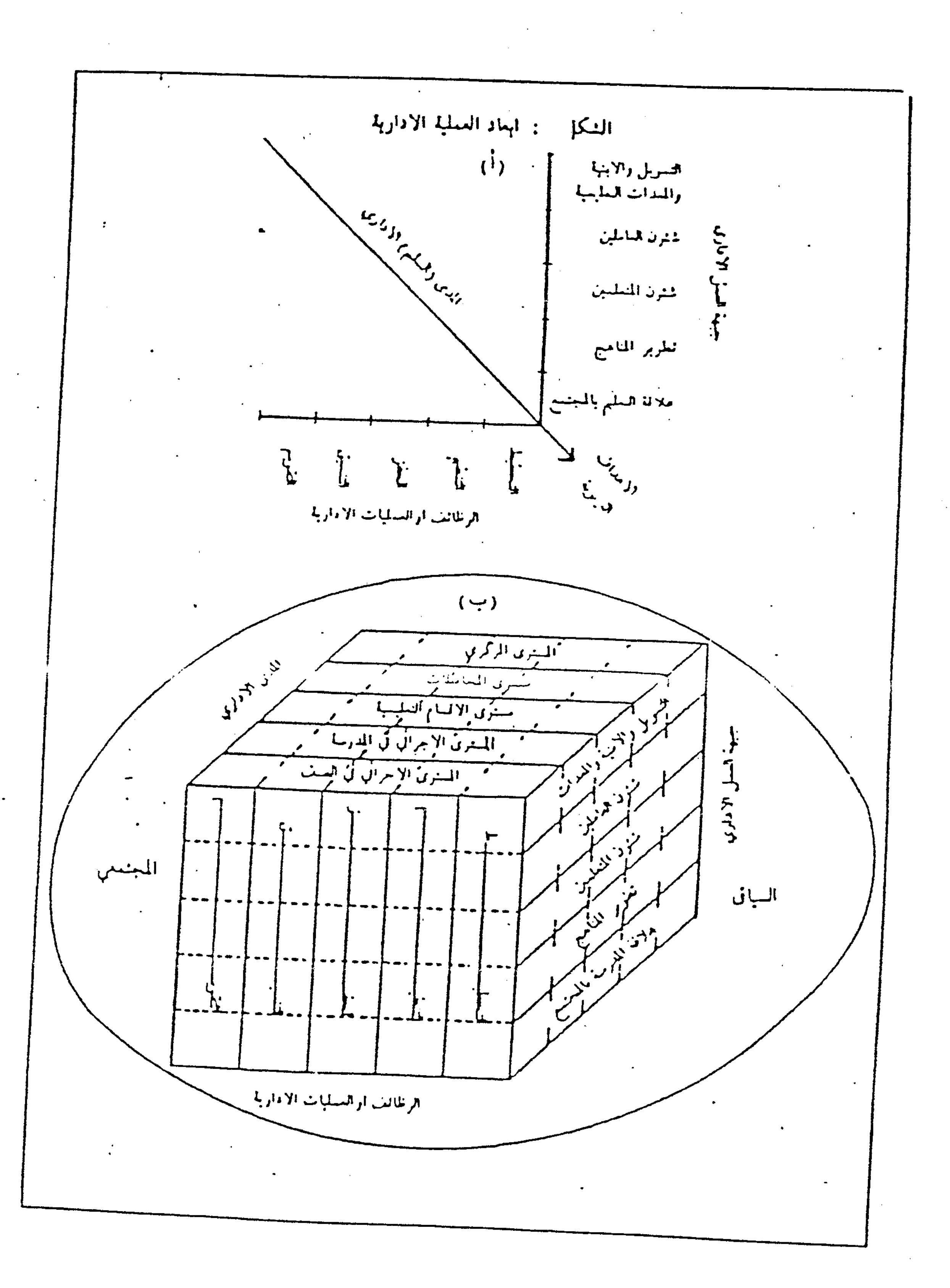
المراجع :-

-جسن العولقي وآخرون ، تنمية المهارات القيادية لدى مديري وموجـهي المـدارس ، مصدر سابق ص ٤٢-٤٩.

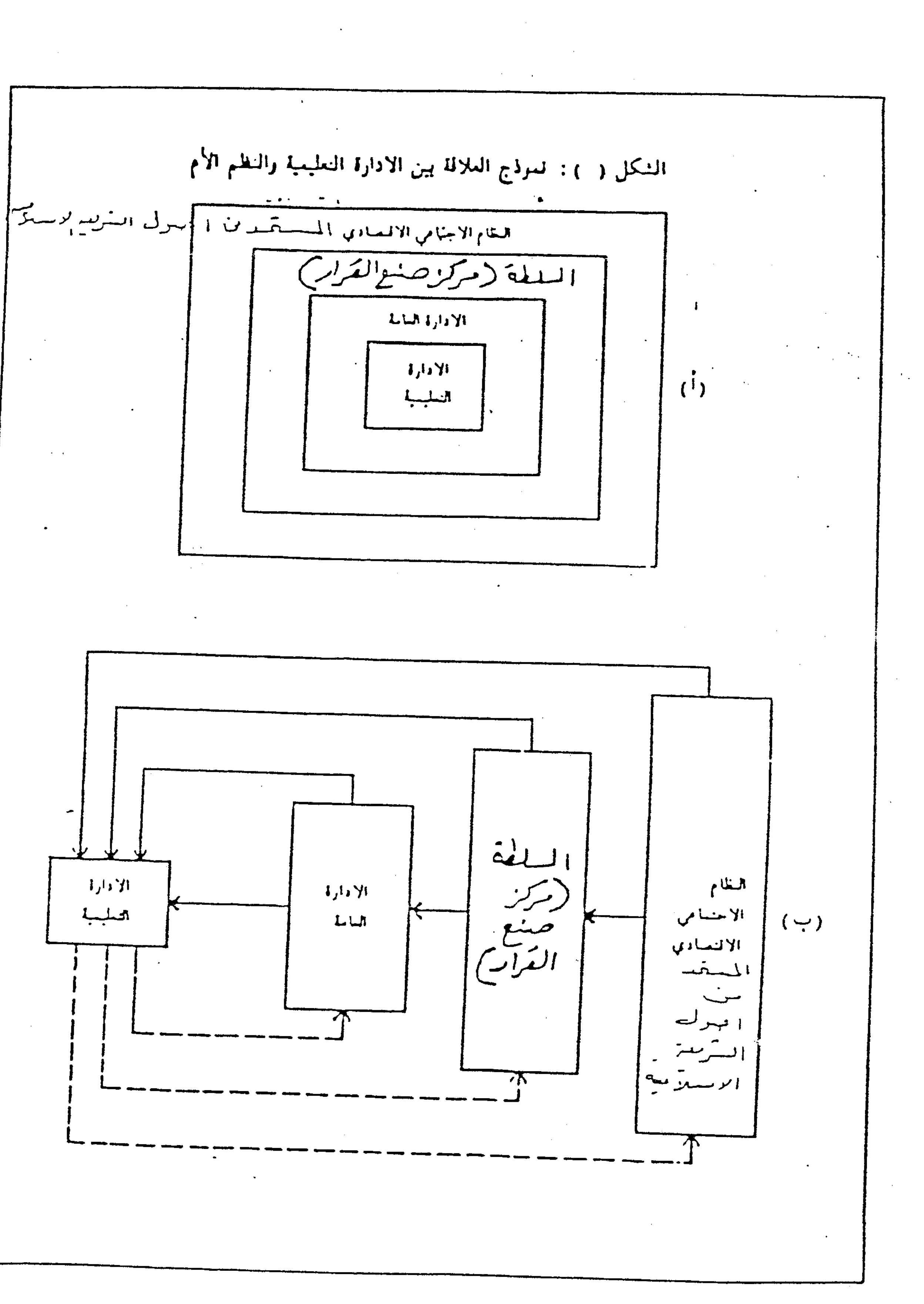
-مكتبة التربية العربي لدول الخليج ، الاتجاهات العالمية المعاصرة في القيادة التربويـة ، الرياض ١٤٠٤هـ ١٩٨٤م ، ص ١٨٤-١٩٠،ص ٤٤-٤٧ .



الشكل ( ) : نظام الادارة التعليمية



الشكل : ابعاد العملية الادارية



الشكل ( ): نموذج العلاقة بين الادارة التعليمية والنظم الأم

اليـوم الرابـع

الـدرس الرابـع

النـظرية في الادارة التربـوية

....

الجزء الأول : الفترة الأولى : ساعتان .

- مفهوم النظرية
- معايير النظرية
- مصادر بناء النظرية .
- نظريات الادارة التعليمية:

١–نظرية الادارة كعملية اجتماعية .

٢–نظرية الادارة كعملية اتخاذ القرار .

٣–نظرية الادارة كوظائف ومكونات .

موضوعات للمناقشة :

- كل الموضوعات السابقة .

الأسلوب :

- استعراض الخطوط العامة للدرس من قبل المدربة .
- نقاش الزامي (تتولى المدربة عمليا الزام كل متدربة بالمشاركة في الحديث عن الموضوعات السابقة وابداء وجهات نظرهن ، بحيث يكون الجزء الأكبر من وقت الفترة الأولى عبارة عن نقاش الزامي) .

موضوعات تدريبية :

(بناء على الجدول الزمني)

مشكلات تدريبية :

(بناء على الجدول الزمني)

ملحوظة:-

- يجب التنبيه على المتدربات بقراءة ومراجعة المادة العلمية لهذا الدرس جيدا ، حتى يمكن الاستفادة من اللقاء في الاجابة على الاستفسارات وعمل مقارنة بين ما كتب حول موضوع الدرس في مراجع مختلفة واستخلاص ما يمكن استخلاصه ، ويجب اشعار المتدربات مسبقا بالزامية المشاركة في النقاش ومن ثم الاعداد المسبق لذلك .

استراحة : (١٠ دقائق)

الجزء الثاني : الفترة الثانية (ساعتان)

١-الادارة بالأهداف .

٢-منهج النظم .

٣-النموذج الاحتمالي .

موضوعات المناقشة :-

-كل الموضوعات السابقة .

-ماذا استفدنا ؟ وماذا فهمنا ؟

الأسلوب :

-استعراض الخطوط العامة للدرس من قبل المدربة .

-نقاش الزامي (نفس ملاحظات الفترة الأولى من الدرس) .

-نقاش مفتوح .

-أسئلة مباشرة (توجه من قبل المدربة لكل متدربة أن أمكن :ماذا استفادت؟ وماذا فهمت ؟) .

موضوعات تدريبية :-

(بناء على الجدول الزمني)

مشكلات تدريبية :

(بناء على الجدول الزمني)

المراجع:-

-محمد منير مرسى ،الادارة التعليمية : أصولها وتطبيقاته ، عالم الكتب ، القاهرة ١٤٠٤هـ-١٩٨٤م ص ٦٩-١٠٤ .

-محمد سيف الدين فهمي وحسن عبدالملك محمود ، تطوير الادارة المدرسية في دول الخليج العربية ، مكتبة التربية العربي لدول الخليج ، الرياض ١٤١٤هـ-١٩٩٣م ،ص ١٨٥-٢٣٣ .

-مهدي حسن زويلف ومحمد قاس القربوتي ، مبادىء الادارة : نظريات ووظائف الطبعة الأولى ، المؤلفين- عمان -الادن ،١٩٨٤م ص ٨١-١٠٢

-يعقوب نشوان ،الادارة والاشراف التربوي بين النظرية والتطبيق ،الطبعة الثانية ، دار الفرقان- عمان الاردن ١٤٠٦هـ-١٩٨٦م ص ٣٧-٦٦

-مكتبة التربية العربي لدول الخليج :الاتجاهات العالمية المعاصرة في القيادة التربوية ، الرياض ١٤٠٤هـ-١٩٨٤م ص ١١٤-١٤٠ .

اليــوم الخامـس

الدرس الخامس

الادارة المدرســية

....

الجزء الأول :الفترة الأولى :ساعتان

-مفهوم الادارة المدرسية .

-ميادين عمل الإدارة المدرسية .

-مهام ومسئوليات الادارة المدرسية .

-الوظائف القيادية للادارة المدرسية .

-مهام مديرة المدرسة .

-المهارات اللازمة لمديرة المدرسة .

-المعلومات المتخصصة والكفايات الضرورية لمديرة المدرسة .

موضوعات للمناقشة :-

-الادارة المدرسية بين النظرية والتطبيق .

-مهام ومسئوليات الادارة المدرسية في "دليل العمل المدرسي" .

-وجهات نظر المتدربات في المهام والمسئوليات الحالية .

-العلاقة بين مديرة المدرسة والجهات المسئولة .

-صلاحيات مديرة المدرسة بين الواقع والمأمول .

مشكلات للمناقشة :

-المصاعب التي تواجه مديرة المدرسة .

-شمولية المهام وتقليص الصلاحية .

-مشكلات من البيئة .

الأسلوب :

-استعراض الخطوط العامة للدرس من قبل المدربة .

-نقاش مفتوح . -أسئلة مباشره .

-حلقات نقاش صغيرة .

موضوعات تدريبية :

(بناء على الجدول الزمني)

مشكلات تدريبية:

(بناء على الجدول الزمني)

استراحة:

(١٠ دقائق)

الجزء الثاني: الفترة الثانية (ساعتان)

- اختيار مديرة المدرسة .
- الاعداد المهني لمديرة المدرسة .
- العوامل التي تعيق مديرة المدرسة عن القيام بدورها كقائدة تربوية .
- أنماط الادارة المدرسية .
- تقويم الادارة المدرسية .

موضوعات المناقشة :-

- ملاحظات على واقع اختيار مديرة المدرسة في المملكة .
- الاعداد المهني لمديرة المدرسة في المملكة .
- تقويم الأداء الوظيفي لمديرة المدرسة .

مشكلات المناقشة :-

- العوامل التي تعيق مديرة المدرسة في المملكة .
- أنماط الادارة المدرسية من واقع سلوك وممارسات المتدربات في مدارسهن:نقد وتحليل ذاتي .
- ملاحظات على تقويم الأداء الوظيفي لمديرة المدرسة .

الأسلوب:

- استعراض الخطوط العامة للدرس من قبل المدربة .
- نقاش مفتوح .
- حلقات نقاش صغيرة .
- لعب أدوار (مشرفة ادارية - مديرة ، مديرة مكتب اشراف ومديرة).
- مناظرة (مسئولة - مديرة) (مشرفة تربوية - مديرة) .

موضوعات تدريبية :-

(بناء على الجدول الزمني)

مشكلات تدريبية :-

(بناء على الجدول الزمني)

المراجع:

-محمد سيف الدين فهمي ، حسن عبدالملك محمود ، تطوير الادارة المدرسية في دول الخليج العربي ، مصدر سابق ، ص ٦٧-١١٦ .

-حسن أبو بكر العولقي وآخرون ، تنمية المهارات القيادية لدى مديري وموجهي المدارس ، مصدر سابق ، ص ٥٨-٦٧ .

-المملكة العربية السعودية ، الرئاسة العامة لتعليم البنات ،الادارة العامة للتوجيه والاشراف التربوي ، شعبة التعليم العام "دليل العمل المدرسي" .

اليـوم السادس

الدرس السادس

الادارة المدرسية في المملكة العربية السعودية

....

الجزء الأول :الفترة الأولى : ساعتان

-النظام الداخلي للمدرسة الابتدائية ، وزارة المعارف ١٣٨٤هـ .

-نظام المدارس الابتدائية بالرئاسة العامة لمدارس البنات ١٣٩٢هـ .

-اللائحة الداخلية لتنظيم مدارس المرحلتين المتوسـطة والثانويـة ، وزارة المعـارف ١٣٩٠هـ .

-اللائحة الداخلية لتنظيم المرحلتين المتوسطة والثانوية للبنات ،الرئاسة العامة لتعليـم البنات ١٣٩٢هـ.

-سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية (الوثيقة) .

موضوعات المناقشة :-

-تحليل لنظام المدارس الابتدائية بالرئاسة .

-تحليل للائحة الداخلية لتنظيم المرحلتين المتوسطة والثانوية بالرئاسة .

-مقارنة بين أنظمة الرئاسة والمعارف .

-سياسة التعليم في المملكة -التعليم العام -ومصادره .

-حاضر ومستقبل التعليم العام في المملكة .

-"دليل العمل المدرسي" كمرشد : نقاط القوة ونقاط الضعف .

-ما إستجد من تعليمات تنظم مراحل التعليم العام .

الأسلوب :

-استعراض الخطوط العامة للدرس من قبل المدربة .

-نقاش مفتوح . -حلقات نقاش صغيرة .

-تحليل المضمون (تحليل للأنظمة واللوائح التنظيمية) .

موضوعات تدريبية :

(بناء على الجدول الزمني) .

مشكلات تدريبية :

(بناء على الجدول الزمني) .

ملحوظة :

تقسم المتدربات الى مجموعات وتكلف كل مجموعة بعمل دراسة تحليلية للأنظمة الداخلية .

استراحة :

(١٠ دقائق) .

الجزء الثاني :الفترة الثانية (ساعتان)

-مهام ومسئوليات الهيئة التعليمية .

-المديرة .

-المساعدة .

-دليل العمل المدرسي .

-ما استجد من تعاميم وتوجيهات .

-دور المساعدة بين الواقع والمأمول .

موضوعات المناقشة :

-المهام والمسئوليات في ضوء دليل العمل المدرسي وما استجد من تعاميم وتوجيهات والواقع المعاش في المدرسة لكل من :

-المديرة
-المساعدة
-المعلمة
-الكاتبة
-الناسخة
-مأمور الصرف
-أمينة المستودع
-أمينة المكتبة
-محضرة المعمل
-المستخدمين والمستخدمات

-العلاقة مع مكتب الاشراف .

-العلاقة مع المشرفات من مختلف التخصصات .

-العلاقة مع المشرفة الادارية .

-العلاقة بين المديرة والمساعدة .

الأسلوب :

-استعراض الخطوط العامة للدرس من قبل المدربة .

-نقاش مفتوح .

--حلقات نقاش صغيرة .

-لعب أدوار (مديرة - مشرفة ، مديرة - مشرفة ادارية ، مديرة - مساعدة ، مديرة - معلمة ، مديرة - ولية أمر،مديرة- تلميذة ، مديرة - مستخدمة) .

اليـوم السـابع

الدرس السابع

واقع الادارة المدرسية في المملكة ودول الخليج

....

الجزء الأول :الفترة الأولى :ساعتان.

-راسات تناولت الادارة المدرسية على مستوى الدول الخليجية .

-دراسات تناولت الادارة المدرسية في المملكة العربية السعودية .

-واقع الادارة المدرسية في "الدول الخليجية .

-مسميات وظائف الادارة المدرسية

-مهام مديرة المدرسة .

-الصلاحيات الممنوحة لمديرة المدرسة .

-معايير اختيار مديرة المدرسة .

-اعداد وتدريب مديرة المدرسة .

-الأسس التربوية للتدريب .

-(أنظري الشكل المرفق عن اختيار ،اعداد وتنمية القادة التربويين)

موضوعات المناقشة :

-مقارنة بين المملكة والدول الخليجية الأخرى .

-هل تختلف المهام الوظيفية لمديرة المدرسة عن المهام الوظيفية للمديرة في المملكة وفي الدول الخليجية ؟

-هل تختلف ممارسات مديرة المدرسة عن ممارسات مديرة المدرسة في المملكة وفي الدول الخليجية الأخرى ؟

-هل تختلف الشروط والمواصفات المراعاة عند اختيار مديرة المدرسة عن تلك المطلوبة في مدير المدرسة في المملكة والدول الخليجية ؟

-ما الصعوبات والمشاكل التي تحد من فاعلية الادارة المدرسية في تحقيق الأهداف المرسومة لها ؟

-تقييم أولى للبرنامج التدريبي المنفذ من معايير الأسس التربوية للتدريب كما تم الاطلاع عليها .

الأسلوب:

-استعراض الخطوط العامة للدرس من قبل المدربة .

-نقاش مفتوح .　　　　-حلقات نقاش صغيرة .

-مناظرة (بين مديرة ومساعدة) .

-لعب أدوار (مديرة - مساعدة) .

-لقاء مع مسئولة في مكتب اشراف ، أو مشرفة ادارية .

موضوعات تدريبية :

(بناء على الجدول الزمني)

مشكلات تدريبية :

(بناء على الجدول الزمني)

استراحة :

(١٠ دقائق) .

الجزء الثاني :الفترة الثانية (ساعتان)

-تقويم أداء مدير المدرسة

-المحفزات المادية والمعنوية لمدير المدرسة

-الندوات والبحوث التي تمت في مجال الادارة المدرسية .

-الصعوبات والمشكلات التي تحد من فاعلية الادارة المدرسية في تحقيق الأهداف السلوكية المرسومة لها .

-مقترحات لتطوير عمل الادارة المدرسية .

-التطوير التنظيمي : مدخل لفعالية الادارة المدرسية .

موضوعات للمناقشة :

-كيفية تفعيل "تقويم الأداء الوظيفي" .

-مدى ارتباط تقويم الأداء الوظيفي بالمحفزات .

-ملاحظات المتدربات حول الدراسات النظرية المقدمة لهذا الدرس .

-ملاحظات المتدربات حول "النموذج المقترح لتطوير الادارة المدرسية بدول مجلس التعاون الخليجي " .

-نقد وتحليل لدراسة "التطوير التنظيمي : مدخل لفعالية الادارة المدرسية .

الأسلوب:

-استعراض الخطوط العامة للدرس من قبل المدربة .

-نقاش مفتوح .　　　　-حلقات نقاش صغيرة .

-نقد وتحليل .

موضوعات تدريبية :

(بناء على الجدول الزمني)

مشكلات تدريبية :

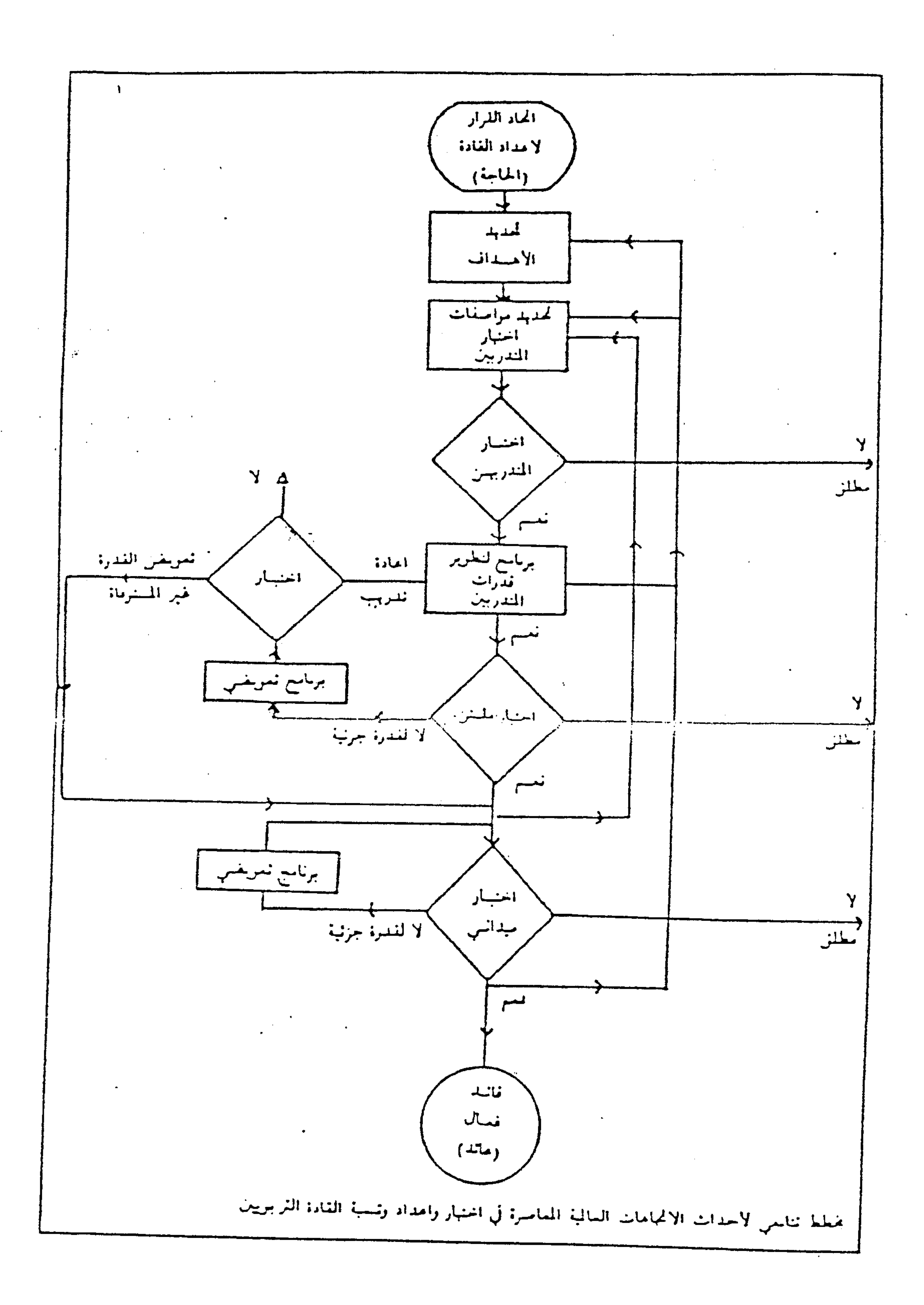
(بناء على الجدول الزمني)

المراجع:

- محمد سيف الدين فهمي وحسن عبدالمالك محمود ،مصدر سابق ص ١١٧-١٨٣،٢٣٥-٢٥٢ .

- شاكر محمد فتحي أحمد ،التطوير التنظيمي : مدخل لفعالية الادارة المدرسية ، التربية والتنمية : مركز التنمية البشرية والمعلومات بالجيزه ،العدد (٢) يناير ١٩٩٣م،ص ١-٣٦ .

- مكتب التربية العربي لدول الخليج ،الاتجاهات العالمية المعاصرة في القيادة التربوية ،الرياض ١٤٠٤هـ -١٩٨٤ص ٤٩-٧٣ .



مخطط تنامي لأحداث الاتجاهات العالمية المعاصرة في اختيار واعداد وتنمية القادة التربويين

اليــوم الثامـن

الدرس الثامن

الشبكة الادارية

....

الجزء الأول :الفترة الأولى :ساعتان .

-الشبكة الادارية (لروبرت بليك) و(جين موتين)

-أنماط الادارة في الشبكة :

الأول :٩،٩

الثاني :٥،٥

الثالث :٩،١

الرابع :١،٩

الخامس :١،١

موضوعات للمناقشة :

-نقد وتحليل للشبكة الادارية (انظري الشكل المرفق)

-واقع الموازنة بين الاهتمام بالانتاج والاهتمام بالناس .

-مدرستك ... الى أي نمط تنتمي ؟

-أي العاملين أهم ، الاهتمام بالانتاج أم الاهتمام بالناس ؟

مشكلات للمناقشة :

-الشبكة الادارية بين النظرية والتطبيق : سلبياتها وايجابياتها .

-معوقات بروز الأنماط .

-الأسباب التي تؤدي الى النمط ١،١ و٩،٩ .

الأسلـوب :

-استعراض الخطوط العامة للدرس من قبل المدربة .

-نقاش مفتوح .　　　　-حلقات نقاش صغيرة .

-لعب أدوار تمثل مختلف الأنماط السابقة .

موضوعات تدريبية :

(بناء على الجدول الزمني)

مشكلات تدريبية :

(بناء على الجدول الزمني)

استراحة :

(١٠ دقائــــــق) .

الجزء الثاني :الفترة الثانية :ساعتان .

-مبادىء العلوم السلوكية وعلاقتها بالفعالية في اطار (٩،٩)

-معوقات تطبيق الأساليب المتعددة وكيفية مواجهتها .

-أنماط الشبكة الادارية والنجاح الوظيفي .

موضوعات للمناقشة :

-ما هي مبادىء العلوم السلوكية ؟ نقد وتحليل .

-ملاحظات على جدول مبادىء العلوم السلوكية والأنماط السلوكية .

الأسلوب :

-استعراض الخطوط العامة للدرس من قبل المدربة .

-نقاش مفتوح . -نقد وتحليل للجدول .

موضوعات تدريبية :

(بناء على الجدول الزمني)

مشكلات تدريبية :

(بناء على الجدول الزمني)

المراجع :

- سر الختم محجوب علي ،الشبكة الادارية : دراسة أنماط الســـلوك الاداري وتطويــر المنظمات ، مكتبة العلم ،جده ،١٤٠٣هـ-١٩٨٣م ص ١٦٢-١٧١.

- سامي عبدالله خصاونة ،أساسيات في الادارة المدرســية ،المؤلــف ،عمـــان ، الاردن ١٩٨٦م ص ٩-٢٢ .

اليـــوم التـــاسع

الدرس التاسع

معالجة المشكلات الادارية

....

الجزء الأول :الفترة الأولى :ساعتان .

-أنواع المشكلات الادارية

أولا : التصنيف حسب درجة بروز المشكلة أو ظهورها .

أ-المشكلات البارزة (أشبه بالجزيرة)

ب-المشكلات الخفية (أشبه بجبل الجليد)

ج-المشكلات الكامنة (أشبه بالصخور والشعب المرجانية)

ثانيا : التصنيف حسب موضوع المشكلة أو بعدها الرئيسي .

أ-مشكلات الناس أو المشاكل السلوكية .

ب-مشكلات التقنية أو المشكلات الفنية .

ج-مشكلات التشغيل أو المشكلات الاجرائية .

موضوعات المناقشة :

-أمثلة على المشكلات الادارية البارزة والخفية والكامنة ،تحديد مدى خطورة كل منـها .

-أمثلة على المشكلات السلوكية والفنية والاجرائية .

-مشكلات من الواقع المعاش .

مشكلات المناقشة :

-علاقة المناخ المؤسسي بغياب المعلمات في المدارس الثانويـــة الحكوميـــة والأهليـــة للبنات بمدينة الرياض .

الأسلوب :

-استعراض الخطوط العامة من قبل المدربة .

-نقاش مفتوح . -حلقات نقاش مفتوح .

موضوعات تدريبية :

(بناء على الجدول الزمني)

مشكلات تدريبية :

(بناء على الجدول الزمني)

استراحة :

(١٠ دقائــــــق) .

الجزء الثاني :الفترة الثانية (ساعتان)

مراحل عملية معالجة المشكلات الادارية .

١- الاحساس بالمشكلة .

٢- تحديد المشكلة .

٣- وضع بدائل الحلول المناسبة للتغلب على المشكلة .

٤- اختيار الحل المناسب .

٥- الاعداد لتنفيذ الحل .

٦- تنفيذ الحل .

٧- المتابعة والتقييم .

موضوعات للمناقشة :

-البحث العلمي :خطوات واجراءات البحث .

-البحث الاجرائي .

-الرسائل الجامعية : نماذج للمنهجية العلمية .

الأسلوب :

-استعراض الخطوط العامة للدرس من قبل المدربة .

-البحث الاجرائي .

-البحث الوصفي (علاقة المناخ المؤسسي.."رسالة جامعية)

-دراسة حالة (انظري الدرس الحادي عشر)

-نقاش مفتوح .

-حلقات نقاش صغيرة (لوضع تصور لخطة بحث مبسطة) .

موضوعات تدريبية :

(بناء على الجدول الزمني)

مشكلات تدريبية :

(بناء على الجدول الزمني)

المراجع:

- ربحي محمد الحسن ، معالجة المشكلات الادارية : مدخل عام ، الادارة العامة : معهد الادارة العامة بالرياض العدد ٤٩ ، رجب ١٤٠٦هـ مارس ١٩٨٦م،ص ٧-٢٥ .

-هند محمود مرزا ، علاقة المناخ المؤسسي بغياب المعلمات في المدارس الثانوية الحكومية والأهلية للبنات بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم التربية ، كلية التربية جامعة الملك سعود الرياض ١٤١٢هـ -١٩٩١م ، ص ١٥٧-١٦٩ .

اليـــوم العاشـــر

الدرس العاشر

قضايــا تربـويــة

....

الجزء الأول :الفترة الأولى : ساعتان.

-الموضوع الأول : قبول الطالبات :

-دون السن النظامية .

-كبار السن .

-كثافة الطلاب في الفصول .

-الطلاب في الفصول .

-الموضوع الثاني : تنمية المهارات الأساسية للصفوف الثلاثة الأولى من المرحلة الابتدائية .

– الموضوع الثالث : الرسوب المتكرر والتسرب .

– الرسوب المتكرر في مراحل التعليم العام

– التسرب في مراحل التعليم العام .

الأسلـــوب:

-استعراض الخطوط العامة للدرس من قبل المدربة .

-استعراض جماعي (فريق عمل) للموضوع المحدد .

-نقاش مفتوح .

ملحوظـة :

– تكلف فرق عمل (كل فريق متدربتان أو أكثر) قبل الدرس بفترة كافية ، بدراسة قضية من القضايا الست ، ثم يتم استعراض ومناقشة كل قضية على حده خلال هذا الـــدرس ، حيـث يقوم كل فريق بتقديم تقرير شفوي وخلاصة موجزة مكتوبة مع ابداء الملاحظات وعمل المقارنـة اللازمة بين واقع ما يحدث لدى البنين وما يوازيه لدى البنات .

استراحة :

(١٠ دقائــــــق) .

الجزء الثاني : الفترة الثانية (ساعتان).

الموضوع الرابع : المشكلات السلوكية :

- أبرزها ، أسبابها ، علاجها .

الموضوع الخامس : تربية وتعليم بطيىء التعلم في المدارس العامة .

الموضوع السادس : التحصيل الدراسي :

- واقعة ، العوامل المؤثرة فيه .

الأسلوب:

-استعراض الخطوط العامة للدرس من قبل المدربة .

-نفس الأساليب المستخدمة في الفترة الأولى من هذا الدرس .

المراجع:

-المملكة العربية السعودية ، وزارة المعارف ، التطوير التربوي ، الادارة العامة للبحوث التربوية والتقويم ، أوراق العمل المقدمة لندوة مديري التعليم الثالثة ، الرياض ١٦-١٨/١٠/١٤١٤هـ الموافق ٢٨-٣٠/١٠/١٩٩٤م .

اليــوم الحادي عشر

الدرس الحادي عشر

التوجيه والارشاد الطلابي

....

الجزء الأول : الفترة الأولى : ساعتان .

-تحليل مهني لعمل المرشد الطلابي .

-الأساليب الفنية في التوجيه والارشاد النفسي :

أولا : الملاحظة

ثانيا : المقابلة

ثالثا : السجل المجمع

رابعا : الاختبارات النفسية

موضوعات المناقشة :

-واقع الارشاد الطلابي في مدارس المنطقة التعليمية .

-نقد وتحليل الدراسة "تحليل مهني لعمل المرشد الطربي"

-التوجيه والارشاد النفسي في مدارس البنات .

-الممارسات الفعلية للأساليب الفنية في التوجيه والارشاد .

مشكلات المناقشة :

-مدى اكتشاف المشكلات مبكرا في الصفوف الأولى .

-مشكلات من واقع البيئة المعاشة .

الأسلوب :

-استعراض الخطوط العامة للدرس من قبل المدربة .

-مناقشة عامة .

-حلقات نقاش صغيرة .

-لعب أدوار (المرشد الطلابي -الطالب ، المرشد- ولي الأمر، المرشد -المدير) .

موضوعات تدريبية :

(بناء على الجدول الزمني)

مشكلات تدريبية :

(بناء على الجدول الزمني)

ملاحظة :

تكلف المتدربات بقراءة الموضوع مسبقا .

استراحة :-

(١٠ دقائـــــق) .

الجزء الثاني : الفترة الثانية (ساعتان).

نماذج من التطبيقات العملية في التوجيه والارشاد النفسي :

- مقدمة في أسلوب دراسة الحالة .
- التأخر الدراسي .
- التفوق التحصيلي .
- دراسة حالة تأخر دراسي .

موضوعات المناقشة :

- التوجيه والارشاد : الوقاية خير من العلاج .
- الطالب كمحور أساسي للعملية التعليمية .
- مقارنة لحالات تأخر دراسي وتفوق تحصيلي في مدرستك .

مشكلات المناقشة :

- هل الامكانيات البشرية والمادية كافية في مجال التوجيه والارشاد الطلابي ؟
- كم من الوقت يعطي للتوجيه والارشاد في المدرسة ؟
- مدى تعاون البيت مع المدرسة في هذا المجال .
- مدى وجود التنسيق والتعاون بين ذوي الصلة (الطالبة -المعلمة -المرشدة الطلابيـــة، المديرة ، المساعدة ، ولية الأمر، المشرفة التربوية،- الجهات المسئولة) .

اليوم الثاني عشر

الدرس الثاني عشر

موضوعات مختارة

....

الدرس الثاني عشر عبارة عن موضوعات مختارة لتتناسب مع حاجة الملتحقات بالبرنامج ويحبذ اتاحة الفرصة للمتدربات باختيار ما يناسبهن من هذه القائمة :-

- التعليم الابتدائي
- التعليم المتوسط والثانوي
- الكفاءة الانتاجية في التعليم وأساليب قياسها .
- علم النفس التربوي
- المناهج وطرق التدريس
- الوسائل التعليمية
- النشاطات المدرسية
- الاختبارات
- الاشراف التربوي
- استخدام الحاسب الآلي في المدرسة
- زيارات ميدانية لمدارس نموذجية
- موضوعات أخرى .

- يبدأ اعداد محتويات هذا الدرس في اللقاءات الأولى . بعد التمكن من معرفة المتدربات وحاجتهن ، ومن ثم يمكن ترتيب المحتوى المناسب سواء باعداد المادة العلمية أو باستضافة مشرفة تربوية أو متخصصة في الموضوع المرغوب ، أو بالترتيب لزيارة ميدانية لمدرسة نموذجية ، وهذا يحبذ كثيرا ، لما في الزيارات الميدانية من مردود وفوائد كبيرة للمتدربات بمشاهدة ومعايشة واقع نموذجي .

اليوم الثالث عشر

الدرس الثالث عشر

" دليل العمل المدرسي" وواقع الممارسات اليومية

الجزء الأول : الفترة الأولى : ساعتان

-نقد وتحليل ومناقشة محتويات " دليل العمل المدرسي " الصادر من الرئاسة العامة لتعليم البنات ، الادارة العامة للاشراف التربوي ، شعبة التعليم العام ، مقارنة بالواقع المعاش في المدرسة .

موضوعات للمناقشة :

-كل فصول "الدليل" ومحتوياتها .

-ملاحظات المدربة من واقع خبراتها واطلاعها .

الأسلوب :

- استعراض الخطوط العامة للدرس من قبل المدربة .
- فرق عمل
- نقاش مفتوح
- تقارير مكتوبة
- مقارنة بين فرق العمل حول الموضوع الواحد
- استعراض جماعي (أعضاء الفريق) شفوي .

استراحة :

(١٠ دقائق) .

- تكلف فرق عمل (كل فريق متدربتان أو أكثر) قبل الدرس بفترة كافية ، بمراجعة شاملة " لدليل العمل المدرسي" بأن يقوم كل فريق بمراجعة نقدية تحليلية لفصلين من "الدليل" ويقدم كل فريق تقريره مكتوبا وتتم مناقشته ومقارنته بتقرير الفريق الآخر الذي عالج نفس الفصلين .

الجزء الثاني: الفترة الثانية (ساعتان)

- مناقشة التعاميم المكملة واللاحقة "لدليل العمل المدرسي"
- التعاميم المستجدة وواقع الممارسات اليومية المدرسية .
- نحو دليل عمل مدرسي شامل وواضح ومفصل .

موضوعات المناقشة :

- استعراض للتعاميم المكملة واللاحقة " للدليل "
- محاولة وضع مشروع دليل عمل مدرسي شامل .
- القرارات الادارية الخاصة بتنظيم مكاتب الاشراف .
- تقسيم ادارات التعليم بالمناطق الى ثلاث فئات أ ، ب ،ج .

الأساليب :

-استعراض الخطوط العامة للدرس من قبل المدربة .
-نقاش مفتوح .

المراجع :

- الرئاسة العامة لتعليم البنات،" دليل العمل المدرسي "
- ما استجد من تعاميم مكملة أو لاحقة لدليل العمل المدرسي .

اليـــوم الرابـع عشـر

الدرس الرابع عشر

لقاء مفتوح مع بـعض المسئولات ذات الصلة

....

<u>المسئولات ذات الصلة :</u>

ادارة التعليم ، مكاتب الاشراف التربوي ، أو غير ذلك .

<u>الأسلـوب :</u>

- استعراض الخطوط العامة للدرس من قبل المدربة .
- لقاء مع مسئولة أو أكثر .
- نقاش مفتوح .
- أسئلة موجهة للضيوف .

....

- يتم التنسيق مسبقا مع المسئولة أو المسئولات ضيوف اللقاء ، أو أن يتم التنســـيق مع مكتب الاشراف التربوي علـــى أن تقـــوم المتدربـــات بزيـــارة المكتـــب ولقـــاء المسئولات فيه .

استراحة : (١٠ دقائق) .

الجزء الثاني :الفترة الثانية :ساعتان .

-تعبئة نماذج تقييم الدورة .

ملاحظة :-

– رفع ملاحظاتك حول " دليل العمل المدرسي" الى الجهات المسئولة (الادارة العامة للتوجيه والاشراف التربوي) .

– رفع ملاحظات المدربة حول " دليل العمل المدرسي" الى الجهات المسئولة (الادارة العامة للتوجيه والاشراف التربوي) .

مراجـــع أسـاسيـــة

....

- **يجب توفير المراجع التالية :**

١- الرئاسة العامة لتعليم البنات " دليل العمل المدرسي" .

٢- محمد سيف الدين فهمي ، وحسن عبدالمالك محمود ، تطويــر الادارة المدرســية فــي دول الخليج العربية ، مكتبة التربية العربي لدول الخليج ،١٤١٤هـ -١٩٩٣م .

٣- الأنظمة واللوائح الداخلية لمراحل التعليم العام لمدارس وزارة المعارف والرئاســة العامــة لتعليم البنات .

٤- وثيقة " سياسة التعليم في المملكة" الصادرة عن اللجنة العليا لسياسة التعليم .

٥- المملكة العربية السعودية -وزارة المعارف ، التطوير التربوي ، الادارة العامـــة للبحــوث التربوية والتقويم ، أوراق العمل المقدمة لنـــدوة مديــري التعليــم الثالثــة ، الريــاض ١٦- ١٨/١٠/١٤١٤هـ الموافق ٢٨/الى ٣٠/٣/١٩٩٤م .

